



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN CONTABILIDAD PÚBLICA Y AUDITORÍA

TEMA: DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA CALZADO PONY S.A. UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

AUTOR/ A: NELLY ENRIQUETA TOAPANTA CUCHIPE

TUTOR TÉCNICO: Mg. Lorena Elizabeth Muquis Tituaña

QUITO- ECUADOR

AÑO: 2020

AUTENTICIDAD

El documento de tesis con título: “**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA CALZADO PONY S.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**”, ha sido desarrollado por la señorita Nelly Enriqueta Toapanta Cuchipe con C.I. N° 1720272648, persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de la información de esta tesis sin previa autorización.

Nelly Enriqueta Toapanta Cuchipe

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación certifico: Que el trabajo de titulación **“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA CALZADO PONY S.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**, presentado por Nelly Enriqueta Toapanta Cuchiye estudiante de la Carrera Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado, que se designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Quito D. M. 10 de abril de 2020

TUTORA

Mg. Lorena Muquis

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito D. M. 10 de abril de 2020

Para constancia firman:
TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE:

CI:

VOCAL:

C.I:

VOCAL:

C.I:

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme salud todos los días de mi vida, y la fortaleza suficiente para continuar luchando cada día con esfuerzo, gracias por cubrir con tu manto infinito, y guiar hasta llegar a culminar esta etapa de estudio, a mi mamá por ser un pilar fundamental y apoyarme en la adversidad, y por enseñar los valores fundamentales de la vida, ante todo por estar siempre en las buenas y las malas, y a mis hermanos por estar siempre apoyando con palabras de aliento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su misericordia, que brinda todo los días, junto a ello todo el apoyo recibido de la familia para poder terminar el trabajo de titulación, para mi carrera profesional y en especial a la Universidad Tecnológica Israel por abrirme las puertas y brindar una excelente formación, profesional como personal recibida, y a todos los docentes que estuvieron presente en la formación gracias por sus conocimientos, y en espacial a los docentes de Contabilidad y Auditoría por su apoyo, y amistad.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de diseñar un sistema de control interno de inventarios para la empresa Calzado Pony S.A., que permita el manejo correcto de los inventarios.

El primer capítulo describe bases teóricas enfoque macro entorno, meso entorno, micro entorno, se analizaron investigaciones de tesis relacionadas al sistema de inventarios de control interno, se describe el concepto de control interno, sus objetivos, elementos, normas y principios de control interno, enfoque COSO ERM, y sus componentes, también se define el concepto de producción, clasificación procesos de producción, sistema de producción, definición de costos, elementos de inventarios, clasificación de los inventarios, control de inventarios y el método de valoración de inventario, material bibliográfico que establecen los fundamentos de la investigación.

En el segundo capítulo se describe la metodología que se aplicó en el presente trabajo investigativo, métodos de recolección de información utilizados, cálculo de la población en la que se aplicaron dichos métodos y el respectivo análisis de la información obtenida.

En el tercer capítulo se encuentra el desarrollo de la propuesta, se identificó la situación actual de la empresa, sus inicios, estructura organizacional, además, se realiza un análisis describiendo de forma general, los principales problemas en el manejo de los inventarios; y se diseñaron las herramientas necesarias para un mejor control de inventarios, políticas, procedimientos, indicadores de gestión, así mismo, se estableció un plan de capacitación para la correcta implementación de la propuesta, dentro de la empresa Calzado Pony S.A.

PALABRAS CLAVES:

Inventario, control, diseño, indicadores, implementación, capacitación.

ABSTRACT

This research work was carried out with the objective of designing an internal inventory control system for the Company Calzado Pony S.A. which allows the correct management of inventories.

The first chapter describes theoretical bases macro environment approach, meso environment, micro environment, thesis investigations related to the internal control inventory system were analyzed, the concept of internal control, its objectives, elements, norms and principles of internal control are described, COSO ERM approach.

The second chapter describes the methodology that was applied in this research work, information collection methods used, calculation of the population in which these methods were applied and the respective analysis of the information obtained.

In the third chapter is the development of the proposal, the current situation of the company, its beginnings, organizational structure was identified, in addition, an analysis is carried out describing in a general way, the main problems in the management of inventories; and the necessary tools were designed for better inventory control, policies, procedures, management indicators, and a training plan was established for the correct implementation of the proposal, within the company Calzado Pony S.A.

KEYWORDS:

Inventory, control, design, indicators, implementation, training

ÍNDICE DE CONTENIDO

AUTENTICIDAD.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
PROBLEMA CIENTÍFICO.....	2
OBJETIVOS.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
IDEA A DEFENDER.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Contextualización espacio temporal del problema.....	4
1.1.1 Macro Entorno.....	4
1.1.2 Meso Entorno.....	4
1.1.3 Micro Entorno.....	5
1.2. Investigaciones Previas.....	6

1.2.1.	En la Tesis de Palomino Pino Génesis Gabriela, titulada “Diseño de Sistema de Control Interno para Inventarios de la Empresa el Palacio del Calzado”	6
1.2.2.	En la Tesis de Gabriela Evelinda Mina Anangón “Diseño de un Sistema de Control de Inventarios para la Producción de Café en el Valle Rio Intag: Empresa AACRI ”.	
	7	
1.2.3.	En la Tesis de Diana Elizabeth Chicaiza Martínez “Diseño de un Sistema de Control Interno para la Administración de Inventarios Empresa Texplan”	7
1.2.4.	En la tesis de Jorge Luis Quistanchala Sntaxi “Sistema de Control de Inventarios Aplicado a la Empresa Importadora Disben”	8
1.3.	Cuerpo Teórico-Conceptual	8
1.3.1.	Control Interno	8
1.3.2.	Objetivos del control Interno	9
1.3.3.	Elementos del control.....	10
1.3.4.	Elementos básicos del sistema de control interno.	10
1.3.5.	Normas y principios de control interno tradicional	12
1.3.6.	El modelo COSO	12
1.3.7.	Componentes del control interno.....	12
1.3.8.	Producción.....	13
1.3.9.	Factores de la producción.....	14
1.3.10.	Logística de los sistemas productivos.....	15
1.3.11.	Clasificación de acuerdo a su función logística.....	16
1.3.12.	Clasificación de su relación con el proceso de producción.....	17
1.3.13.	Sistemas de Producción.....	18
1.3.14.	Definición de Costos.....	19
1.3.15.	Elementos del costo	19
1.3.16.	Inventarios	20

1.3.17.	Clasificación de los inventarios	20
1.3.18.	Control interno de los inventarios.....	21
1.3.19.	Métodos de valoración de inventarios	21
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO		22
2.1.	Enfoque metodológico de la investigación	22
2.2.	Métodos de Investigación.....	22
2.2.1.	Investigación cualitativa.....	22
2.2.2.	Investigación cuantitativa.....	23
2.2.3.	Investigación descriptiva.....	24
2.2.4.	De campo.....	25
2.3.	Técnicas empleadas para la recolección de la información	25
2.3.1.	Encuesta	25
2.3.2.	Entrevistas	25
2.3.3.	Observación.....	26
2.4.	Población, unidades de estudio y muestra.....	26
2.5.	Procesamiento de la información de acuerdo a los métodos y técnicas utilizadas.	27
2.5.1.	Análisis estadístico de las encuestas aplicadas a los empleados de Calzado Pony 27	
2.5.2.	Análisis de la entrevista	40
CAPÍTULO III PROPUESTA: DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA CALZADO PONY S.A.		43
3.1.	Propuesta de sistema de control de inventarios	43
3.2.	Objetivos	43
3.2.1.	Objetivo general.....	43
3.2.2.	Objetivos específicos	43
3.3.	Análisis general de la empresa	44
3.3.1.	Misión	44
3.3.2.	Visión	44

3.3.3.	Reseña Histórica	44
3.3.4.	Organigrama estructural.....	45
3.4.	Breve descripción de las actividades que realiza el área.....	48
3.5.	Alcance.....	48
3.6.	Segregación de funciones del personal que conforma la empresa	48
3.6.1.	Descriptivo de cargo de Contador	49
3.6.2.	Descriptivo de cargo de Gerente de Producción	51
3.6.3.	Descriptivo de cargo jefe de bodega.....	53
3.7.	Procedimientos y Flujogramas.	55
3.7.1.	Procedimientos para el control de inventarios – Compra de materia prima y mercadería	55
3.7.2.	Procedimientos para el control de inventarios: Producción	60
3.7.3.	Procedimientos para el control de inventarios: Ventas al por mayor	64
3.7.4.	Procedimientos para la toma física de inventario	68
3.8.	Indicadores de gestión.....	72
3.9.	Aprobación de los procedimientos desarrollados	75
3.10.	Divulgación de la propuesta presentada	76
3.10.1.	Plan de capacitación y presupuesto	76
3.10.2.	Presupuesto.....	78
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y ECOMENDACIONES		79
4.1.	CONCLUSIONES	79
4.2.	RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de la empresa	27
Tabla 2 Políticas de control, de procedimientos	28
Tabla 3 Utilizan Formatos internos pre numerados	29
Tabla 4 Ordenes de compras	30
Tabla 5 Saldos disponibles para la venta.....	31
Tabla 6 Recopilar cotizaciones	32
Tabla 7 Proveedores fijos que suministre materia prima	33
Tabla 8 Verificar el material como el peso, cantidad, de la materia prima.....	34
Tabla 9 Segregación de funciones, paga, autoriza y realiza la compra.....	35
Tabla 10 Interacción de los módulos compra, venta, y stock real.	36
Tabla 11 Stock mínimo, seguridad en cada por separado materia prima y producto terminado..	37
Tabla 12 Período de inventario	38
Tabla 13 Registro de ingresos y salida mercadería se realiza de forma manual o software	39
Tabla 14 Indicador porcentaje de ejecución de procesos de compra.....	69
Tabla 15 Indicador porcentaje de ejecución de compra.....	69
Tabla 16 Indicador porcentaje de ejecución de procesos de producción.....	70
Tabla 17 Indicador porcentaje de ejecución de procesos de producción.....	71
Tabla 18 Indicador porcentaje del proceso de venta al por mayor	71
Tabla 19 Indicador porcentaje del proceso de venta al por mayor.....	72
Tabla 20 Cronograma de capacitaciones.....	77
Tabla 21 Presupuesto de costos.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de supervisión	11
Figura 2. Normas y principios de control interno tradicional	11
Figura 3. Características, procedimientos y bondades del enfoque cualitativo. Adaptado de “Metodología de la Investigación”	23
Figura 4. Características, procedimientos y bondades del enfoque cuantitativo. Adaptado de “Metodología de la Investigación”	24
Figura 5. ¿Calzado Pony cuenta con políticas de control, de procedimientos para la adquisición de insumos, materiales y artículos para la producción y comercialización de los productos; ¿documentado por escrito?	28
Figura 6. Calzado Pony utiliza formatos internos (pre numerados) para el requerimiento de materiales como:	29
Figura 7. Las ordenes de compras son autorizadas por:.....	30
Figura 8. ¿Calzado Pony cuenta con disponibilidad de saldos reales del inventario de productos terminados para la venta?	31
Figura 9. ¿Calzado Pony recopila cotizaciones de diferentes proveedores antes de realizar las compras?.....	32
Figura 10. ¿Calzado Pony cuenta con proveedores fijos que les suministren los insumos, materia prima, de manera puntual y en las condiciones que lo solicita?	33
Figura 11. ¿Verifican el material que compran si lo están entregando completo como es el, peso, cantidad, calidad y estado de la materia prima?	34
Figura 12. ¿Existe una adecuada segregación de funciones entre la persona que: solicita, autoriza, ¿y paga las respectivas compras que realizan dentro de la empresa?	35
Figura 13. ¿El sistema que manejan permite una adecuada interacción de los módulos de inventarios y compras facilitando que al momento de la venta se descarguen el ítem vendido y de esa manera se verificaría el stock real que existe en las bodegas?	36

Figura 14. ¿Se determina el stock mínimo y el stock de seguridad de cada uno de los inventarios en sus respectivas bodegas de manera adecuada, clasificando, materia prima y producto terminado?	37
Figura 15. El inventario físico de productos terminados se realiza:	38
Figura 16. ¿El registro de ingresos y salidas de mercadería se realiza de forma manual o a través de un software?	39
Figura 17. Mapa de ubicación	45
Figura 18. Organigrama actual Calzado Pony S.A.	46
Figura 19. Restructuración organizacional de la empresa Calzado Pony S.A.	47
Figura 20. Descripción del proceso de compras en la Empresa Calzado Pony S.A.	59
Figura 21. Descripción del proceso de producción en la Empresa Calzado Pony S.A.	63
Figura 22. Descripción del proceso de ventas en la Empresa Calzado Pony S.A.	67
Figura 23. Descripción del proceso de toma física de inventario en Calzado Pony S.A.	68

INTRODUCCIÓN

El consumo de calzado a nivel mundial, durante la última década, han cambiado como reflejo de la dinámica demográfica y económica internacional, como podemos mencionar a los 10 países: China, India, EE.UU., Indonesia, Brasil, Japón, Alemania Pakistán, Reino Unido, Francia, España, son consumidores de calzado que corresponde al 54% de la población mundial, que representa el 60% del consumo mundial. (Revista el Calzado, pág.1).

Según la Cámara de Comercio de Tungurahua menciona que en Ecuador la producción de calzado está liderado por la provincia de Tungurahua con 44%, Pichincha con el 28%, Austro con el 20% y el resto del país con el 8%, con exportaciones a gran escala destaca la empresa Plasticaucho Industrial, en cuanto al consumo dentro del país se llega a 50 millones de dólares anual en calzado nacional e importado.

Sim embargo aún persisten dificultades que desaceleran su crecimiento, por limitaciones a créditos, por parte del sistema financiero, falta de importación de maquinaria, insumo y materia prima, poca variedad de producto por restricción arancelaria, son algunas de las razones que no permiten el crecimiento sostenible del sector.

La empresa Calzado Pony S.A, que es parte de este grupo, se constituyó como Sociedad Anónima con dos socios el sr. Walter Guggenbulh y Claus Gatringer, hace 42 años, ofreciendo calzado para toda la familia, de calidad a precios competitivos en el mercado.

Dentro de la empresa de identifico que no cuentan con un control adecuado para el abastecimiento de materia prima para la producción de calzado, para despacho de los productos terminados a sus respectivas sucursales, existe carencia en el manejo de los procedimientos en la compra de materia prima y en el abastecimientos de productos terminados, donde se realiza con un pedido a Excel por parte de las administradora de las tiendas, y en la parte de la producción lo hacen por experiencia del personal que lleva años en la empresa, es decir, de manera empírica, para realizar cada actividad correspondiente al manejo de inventarios.

Los puntos de vista antes mencionados conllevan al planteamiento de la siguiente interrogante: ¿Cómo puede la empresa Calzado Pony S.A. tener un adecuado manejo y control de sus inventarios?

PROBLEMA CIENTÍFICO

Toda empresa dedicada a la producción y/o comercio, maneja necesariamente inventarios de los productos que ofrece en el mercado, razón por la cual, el correcto manejo, registro y control de estos, corresponde a uno de los principales factores que impactan directamente en el desempeño de la empresa, tal como lo menciona Castro (2014), nombrando al control de inventarios como una “actividad medular” en la empresa, ya que información confiable al respecto, permite tener una mejor planeación y a la toma de mejores decisiones para el crecimiento de la misma.

Quinde y Ramos (2018), afirman que la administración de inventarios es una clave para que la empresa pueda ser competitiva, ya que va relacionada con un adecuado manejo de existencias, mediante métodos y/o estrategias de transporte, entrada y salida de productos que puedan hacer que la empresa sea más rentable y productiva, consiguiendo, además, la optimización de costos, reposición óptima de inventarios y satisfacción de las necesidades del cliente.

Con respecto a lo mencionado, el presente estudio se aplica en la empresa Calzado Pony S.A., empresa dedicada a la fabricación y venta de calzado, cuyos encargados afirman tener problemas en el manejo de inventarios, al no contar con información fiable y oportuna para la toma de decisiones, ocasionando entre otros muchos problemas, la falta de productos en ciertas temporadas y sobrantes en otras, excesivo stock de ciertos productos que ya no se comercializar en el mercado, incluso, en el área de producción ha existido desabastecimiento de materia prima para la producción, lo que ha provocado en ocasiones, la existencia de tiempos ociosos en la mano de obra y en las máquinas.

El punto antes mencionado conlleva al planteamiento de la siguiente interrogante: ¿Cómo puede la empresa Calzado Pony S.A. tener un adecuado manejo y control de sus inventarios?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Control Interno de Inventarios para la Empresa Calzado Pony S.A. Ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el marco teórico que permita argumentar el presente trabajo de investigación, desde fuentes primarias.
2. Diagnosticar y analizar la situación actual de los departamentos de compras, producción, y ventas de la empresa.
3. Presentar procedimientos para el control interno de inventarios, para la empresa Calzado Pony S.A., que sea adecuado a sus necesidades y permita el correcto control de compras, producción, y ventas, respecto al manejo de los inventarios.

IDEA A DEFENDER

A través del diseño de una propuesta para mantener un adecuado manejo y control interno de inventarios en la empresa Calzado Pony S.A., proporcionará a dicha compañía información importante, clara y oportuna que le permitirá: gestionar de manera óptima la materia prima para la producción y la mercadería en bodega; y, tomar acertadas decisiones para el crecimiento y desarrollo de la entidad.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación comprende un aporte para la compañía Calzado Pony S.A., ya que permitirá a la entidad tener un manejo adecuado en las áreas de compras, producción, y ventas, en cuanto a inventarios, generando seguridad y eficiencia en el manejo de la mercadería, este sistema de control está dirigida a cada una de las áreas involucradas en la producción, desde la adquisición de los materiales, su registro, almacenamiento, requisición, fabricación, desperdicios, hasta el almacenamiento del producto final.

Al crear procesos claros, fijar actividades, elaborar políticas, procedimientos de control de inventarios, permitirá al personal que labora en la entidad agilizar procesos operativos; y, el desarrollo de manera ordenada en las operaciones en el área de compras, producción, y ventas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1.Contextualización espacio temporal del problema

1.1.1 Macro Entorno

Según Montero (2009), menciona que, en el mundo actual de cadenas de suministros globales, mantener el equilibrio óptimo entre el stock disponible para cumplir con las necesidades del cliente y una inversión eficiente, es una tarea sumamente compleja y que hace aún más difícil en escenarios económicamente poco estables (...) haciendo un buen uso del inventario, otro de los beneficios es disminuir las devoluciones, lo que afecta directamente a la competitividad. Al conocer el equilibrio óptimo entre el nivel de la demanda y la inversión en el inventario se puede hacer más con menos. Y eso se refleja en una mayor satisfacción del cliente y en una disminución general del stock del inventario. pág. 1

En referencia al autor, se puede mencionar que al mantener un buen manejo de inventarios y tener un control de equilibrio entre lo que se necesita para mantener un stock adecuado, dentro de las organizaciones, ayuda a optimizar la economía y se puede controlar el nivel de demanda y la inversión, ya que con poco dinero se puede comprar más materia prima y producir la misma cantidad, satisfaciendo al consumidor final y creciendo en rentabilidad para la organización.

El manejo de los inventarios con controles correctos a nivel de empresa es de suma importancia, ya que la mercadería representa la gran cantidad de los activos, de tal manera que se ha podido observar que la empresa a nivel internacional tiene un manejo adecuado, implementando tecnología para el registro y control de cada producto, para su correcto despacho.

1.1.2 Meso Entorno

Montoya (2009). “Las nuevas e intensas competencias que enfrentan las empresas de cualquier sector están llevando a todo los empresarios, proveedores y comerciantes a encontrar fórmulas diferentes de los tradicionales, con el fin de continuar vigentes, seguir, creciendo y aumentar su participación en el mercado” (p. 2).

En la actualidad existe políticas de gobierno que apoya al emprendimiento, pero no es suficiente ya que en Ecuador se debe trabajar mucho, para llegar a ser competitivos, si bien es

cierto que países como Colombia, Brasil, Argentina, se destacan en cuanto a su infraestructura, creatividad.

Existen factores que influyen en la rentabilidad de las empresas, y una de ellas es el mal manejo del control de los inventarios, este punto se da por falta de mecanismos de control, por esta razón es de suma importancia tener claro el manejo adecuado de los inventarios con procedimientos claros.

1.1.3 Micro Entorno

La empresa Calzado Pony S.A. de acuerdo a sus necesidades, busca implementar un manejo adecuado en las áreas de compra, producción, y venta, puesto que el control interno aplica a la seguridad, eficiencia, almacenamiento y calidad de los productos.

Al crear procesos claros, fijar actividades, elaborar políticas, procedimientos de control internos servirán de guía para el personal que está a cargo del manejo del inventario, ya que de esta manera se podrá agilizar los procesos operativos y desarrollar de manera ordenada las operaciones del área de producción e inventarios que faciliten el trabajo de las demás áreas, beneficiando directamente a los administradores al personal que labora dentro del negocio, así como a sus proveedores, clientes, entidades de control y financiero de la empresa.

El departamento de comercialización debe trabajar de manera conjunta con el área de inventarios, para llevar a cabo su buen manejo, para tener información adecuada, para evitar confusiones al momento de realizar pedidos o despachos de la mercadería, para su respectiva operación y realizar despachos de los productos terminados a las tiendas en tiempo establecidos, evitando pérdidas en las ventas y satisfaciendo al consumidor final.

La empresa cuenta con 3 departamentos, las ventas están relacionadas directamente con la bodega, ya que se manejan de manera directa los pedidos por medio de Excel, solicitando al jefe de compras que apruebe el pedido respectivo semanalmente para el despacho a cada sucursal, en el departamento de producción está el jefe de producción, quien se encarga de realizar pedidos de toda la materia prima para la fabricación de los zapatos, el departamento administrativo está conformado por un gerente, dos personas en el área contable (contadora y el auxiliar contable), una persona en el área de recursos humanos, en la bodega trabaja dos personas (el jefe de bodega y el ayudante de bodega), en el área de ventas trabajan siete personas, en el área de producción está conformado por diecisiete personas, cuentan con una persona que realiza guardia y controla los

despachos , también la empresa cuenta con otros proveedores de marcas distintas que son: Calzado Milano, Trajano, Sherina, Buestán, Venus, Bunky, Martha, Vecachi, entre otros, para el suficiente abastecimiento en las tiendas, para lograr las ventas efectivas y cumplimiento de los presupuestos.

1.2. Investigaciones Previas

1.2.1. En la Tesis de Palomino Pino Génesis Gabriela, titulada “Diseño de Sistema de Control Interno para Inventarios de la Empresa el Palacio del Calzado”

Según Palomino (2015), menciona el control es un proceso fundamental para todas las organizaciones, constituyen un conjunto de políticas, lineamientos y procedimientos implementado por las altas gerencias que buscan establecer mecanismos de control y salvaguardar los activos de las empresas.

La problemática principal del presente estudio surge debido a que la organización El Palacio del Calzado no posee un sistema adecuado para el control de inventario que permita identificar y analizar riesgos propios de la actividad de la empresa lo cual puede ocasionar la no consecución de objetivos establecidos.

Por todas las causas descritas anteriormente, surge la problemática del descontrol de los inventarios de la empresa y de acuerdo a estos antecedentes el inadecuado manejo de inventarios desde la adquisición, almacenamiento y despacho en ventas, requieren una adecuada gestión que permita satisfacer los requerimientos de clientes internos y externos, por lo que hace necesario el diseño del sistema de control interno de Inventarios (p. 9).

Se menciona que el correcto manejo de los inventarios dentro de la organización depende mucho de las personas que estén involucradas y que sean asignados responsabilidad en cada una de las áreas, esto va ayudar de manera óptima en mantener correcta la bodega, la recepción de mercadería y, por ende, los despachos van a ser puntuales, evitando pérdidas.

1.2.2. En la Tesis de Gabriela Evelinda Mina Anangonó “Diseño de un Sistema de Control de Inventarios para la Producción de Café en el Valle Rio Intag: Empresa AACRI”.

Según Mina (2015), menciona que la falta de control de inventarios en la Empresa AACRI, hace que se produzca deficiencia administrativa contable y financieras, que afectan a resultados por falta de decisiones acertadas.

Por lo expuesto se procederá a desarrollar un sistema de control de inventarios para la producción de café en la Empresa AACRI, que permita mejorar la información y que, como concesiones de la razonabilidad contable, se obtenga un mejoramiento no sólo en sus actividades en los objetivos y metas que se establezca por parte de los directivos” (p. 16).

Se concluye que contratar con personal calificado y conocimiento en inventarios, ayuda mucho al manejo y control de la materia prima y de productos terminados, siendo este punto las más relevantes de la empresa, debe ser manejado de la mejor manera para optimizar recursos y evitar desperdicios en el manejo de la misma y, de hecho, ayuda a fortalecer en la parte administrativa.

1.2.3. En la Tesis de Diana Elizabeth Chicaiza Martínez “Diseño de un Sistema de Control Interno para la Administración de Inventarios Empresa Texplan”.

Según Chicaiza (2017). Dentro del análisis realizado a la empresa se ha logrado conocer en forma profunda las falencias en organizaciones y administración, por lo que se convierte en una herramienta muy importante dentro del control interno eficaz y además eficiente para la toma de decisiones presente y futura, puesto que se alcanza una distribución de funciones razonables dentro de las labores a efectuarse.

El actual trabajo de investigación busca realmente realizar un estudio de los distintos procesos para controlar los inventarios, adicionando a esto una herramienta que es el análisis de control de los mismos, para de esa manera optimizar los recursos existentes dentro de la empresa, desarrollando de esta misma forma política internas, procedimientos relacionados y diagramas de flujo para obtener los mejores resultados para la empresa como organización (p.5).

En este proyecto se puede evidenciar que es necesario que la empresa cuente con tecnología que involucre a toda la organización, para el buen desarrollo de cada departamento y entregue información adecuada y oportuna a los miembros de la organización.

Si bien es cierto, una buena capacitación para cada departamento, ayuda a generar menos problemas y en un futuro, a evitar algún tipo de fraude que se pueda cometer, por falta de desconocimiento y compromiso con la empresa.

1.2.4. En la tesis de Jorge Luis Quistanchala Suintaxi “Sistema de Control de Inventarios Aplicado a la Empresa Importadora Disben”.

Según Quistanchala (2015). Los inventarios son una parte fundamental de la empresa ya que a través de ellos generan rentabilidad y puede seguir creciendo, implementando un sistema de control de inventarios que sea el adecuado, permitirá que el representante legal tenga un conocimiento claro de cómo están los inventarios dentro de ella.

Con un buen control al momento de comprar, registra, vender y realizar la toma física de inventarios permitirá que se obtenga información clara y precisa, sin que exista errores al momento de manejarlos, es por esto que se ha propuesto un sistema de control de inventarios para que Importadora Disben S.A. Empiece a manejarlos correctamente y así pueda ir minimizando sus errores (p. 20).

Referente a la investigación se menciona que, al tener un buen manejo de la mercadería, ordenada por modelo, color o características específicas, ayuda al buen control y rotación de la mercadería y al personal que maneja el inventario, ayuda a generar información necesaria y oportuna para la gerencia.

1.3.Cuerpo Teórico-Conceptual

1.3.1. Control Interno

Con la finalidad de generar los productos de calidad, las entidades han venido adoptado una cultura de control administrativo y contable complementando a todas las áreas como la de compras, producción, y ventas, para esto, la organización ha buscado alternativas que se centren

en el proceso administrativo, en cuanto a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, depende del tipo de manejo que se dé, dentro de la organización, para mantenerse en el mercado.

Los controles que se apliquen dentro de la organización, van a permitir tener una visión clara de la empresa y de la situación real; y obtener objetivos establecidos, e información oportuna para la toma de decisiones.

Según Cabrera (2009). El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (p.5).

El control interno es un sistema de protección desarrollado por la entidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales, busca prevenir errores y pérdidas, permite optimizar el manejo de los recursos de la entidad, a través de políticas operacionales adecuadas que eviten desperdicios, ayuden al aprovechamiento del tiempo, proporcionen una garantía razonable en cuanto a la información financiera y cumplimiento de normativas.

1.3.2. Objetivos del control Interno

Según el autor Estupiñán (2015) menciona los objetivos básicos:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados (p.19).

Los objetivos mencionados señalan claramente al ámbito interno del manejo y la manera de cómo debe ser llevada la situación de normas, procedimiento, manuales, políticas para el cumplimiento de las metas de la organización, ya que un adecuado sistema de control interno va más allá, tomando en cuenta el ambiente de control externo de la organización, para que, de esta manera, se logre un enfoque de control integral en la organización.

El autor Bravo (1997), menciona que los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- Operacionales. - Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.

- Información financiera. - Referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.
- Cumplimiento. - Referente a la preparación por parte de la entidad de las leyes y normas que sean aplicables (p.19).

Es decir, los objetivos del control no solo están orientados a funciones dentro de la organización, sino también aportan a un mejor desenvolvimiento en el ámbito externo, facilitando el cumplimiento de normas, leyes, reglamentos; y, además, proporcionar a la institución una ventaja competitiva en el mercado, alcanzar los objetivos, la misión y visión de la organización, a través de una apropiada y eficiente gestión de los recursos, bienes y operaciones que posee la entidad.

1.3.3. Elementos del control

Según Capote (2007). Control interno administrativo u operacional. - Se tiene el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas dentro de la entidad, para promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas, se puede incluir distintas acciones de verificación interna de carácter físico.

Como se menciona es muy importante que la empresa tenga planes organizacionales, que apliquen a toda la fase del proceso administrativo, de la mano con la parte operativa, que es la de producción con procesos de planificación, organización, dirigiendo, controlando, para que no exista falla al momento de cumplir algún procedimiento propuesto por la organización.

Menciona Control interno contable: verifica la confiabilidad de los datos contables que ofrezcan un registros y resumen adecuado de las operaciones financieras autorizadas (p.14).

El control interno contable está enfocado en el buen manejo y control adecuado de las actividades financieras de una organización, implementando procedimientos que se refieran a la protección de activos y confiabilidad de registro financiero, para evitar desvíos de fondos.

1.3.4. Elementos básicos del sistema de control interno.

Según el autor Estupiñán (2015), menciona los elementos básicos de control interno.

Elemento de organización. - Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados; y que segreguen las funciones de registro y custodia.

Elementos, sistemas y procedimientos. - Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

Elementos de personal:

- Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización.
- Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

Elementos de supervisión. - Es una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico (p.20).



Figura 1. Elementos de supervisión

Fuente: (Estupiñán 2015 p .20)

Son direcciones básicas que determinan normas generales que servirán para el desarrollo de procedimientos, actividades, políticas de control y su implementación en la organización. El control interno se puede verificar que está compuesto por cuatro elementos básicos que son: organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

1.3.5. Normas y principios de control interno tradicional



Figura 2. Normas y principios de control interno tradicional

Fuente: (Estupiñán 2015 p. 21)

Es muy importante que la administración tenga como meta cumplir las principales normas de manera obligatoria, para todo el personal de la entidad, sin omitir las responsabilidades desde la gerencia hasta la parte operativa de la empresa, optimizando tiempo recursos y facilitando el buen desempeño y crecimiento, garantizando un adecuado funcionamiento de cada uno de los controles implementados.

1.3.6. El modelo COSO

Enfoque de control interno según COSO ERM

El enfoque del COSO ERM, es creada para prevenir riesgos, donde se aumentan los requisitos de control interno para las empresas a 8 componentes, donde se puede identificar que existe el establecimiento de los objetivos, la identificación de eventos y la evaluación de riesgos, donde se define que la administración busca controlar los riesgo, donde existe la posibilidad de que ocurra o no un evento inesperado de riesgo ya que esto puede causar pérdidas, donde se identifica que toda acción pueda generar un riesgo:

1.3.7. Componentes del control interno

1) **Entorno Interno:** filosofía que busca gestionar los riesgos, identificando los puntos esperados e inesperados en la operación del negocio, establece una cultura de riesgo en el negocio, tolerancia, aversión al riesgo.

2) Definición de objetivos: el gerente debe estimar los riesgos al momento de crear estrategias y objetivos; y el nivel de riesgos que esté dispuesto a aceptar dentro de la organización.

3) Identificación de eventos: el control interno está orientado a alcanzar los objetivos, para ello, deben estar conectados con la misión y visión de la organización, gestionado de manera eficiente los recursos, bienes y operaciones, ya que, de esa manera, se podrá evitar los riesgos internos con un buen manejo de los controles, en cada uno de los departamentos.

4) Valoración de eventos: se debe medir estos riesgos y su impacto sobre los objetivos y medir su probabilidad de ocurrencia e impacto, cualitativa o cuantitativa, evaluando los riesgos inherente y residual por medio de indicadores.

5) Respuesta al Riesgo: tener claro cuál va ser la relación entre costo y beneficio, en cuanto a efectos de riesgo y el nivel que reducirá.

6) Actividades de control: son políticas y procedimientos que implementa la administración, con el fin evitar riesgos en todas las áreas de la organización.

7) Información y Comunicación: se debe mantener en toda la organización de manera constante, para tener un control correcto y evitar riesgos.

8) Monitoreo: mantener una revisión constante para detectar fallas y corregirlo a tiempo, a los componentes de gestión de riesgo y control interno.

1.3.8. Producción

El autor Cuatrecasas (2011), menciona producción es el conjunto de actividades desarrolladas con la utilización de unos medios o recursos convenientes, seleccionados, organizados y gestionados, para la obtención o adición de valor de uno o varios productos, a través de un proceso de producción. Este proceso debe estar sujeto a los métodos de operación más adecuados y a la gestión y control económico que traten de lograr la máxima eficiencia, minimizando el tiempo y el coste del proceso (con lo que se hará máxima la productividad) y maximizando la calidad del producto, de forma que se optimice con ello el valor añadido obtenido (p. 16).

El área de producción en una empresa industrial es de suma importancia el manejo de los procesos correctos, ya que este debe ser tratada de la mejor manera para que no exista un desperdicio en los materiales que se usa para la transformación de dicho producto, de esa manera se obtiene rentabilidad y no pérdida.

1.3.9. Factores de la producción

a) Factores económicos: son los que proceden más directamente del sector destinatario de la producción, los “consumidores”, cuyo conjunto constituye lo que se denomina el “mercado” y que tiene un poder económico de adquisición de productos determinados y una valoración (o nivel de deseo de remunerar) el producto, que son condicionantes económicos importantes.

El factor económico es el medio que se requiere para crear, mantener el funcionamiento de la empresa, y en cuanto a la producción se utilizará de la mejor manera, para el proceso de fabricación de un bien o servicio.

b) Factores Tecnológicos: directamente vinculados a la propia producción y el producto del que se trate, constituyen limitaciones referentes a la tecnología disponible en el entorno en que se desenvuelve la empresa y en todo caso la capacidad para adquirir.

El factor tecnológico son todas las técnicas, procesos, procedimientos, conocimientos que ayuda a simplificar el proceso de producción de un bien o servicios, ya que con buen manejo de la tecnología ayuda a operar de forma rápida segura ahorrando recursos como tiempo, dinero y personas.

Producción manual: donde se interviene directamente el ser humano con su fuerza física, el uso de herramientas para la transformación de la materia prima en producto terminado en un bien o servicio para la venta.

Producción mecanizada: donde directamente actúa la maquinaria correspondiente para la transformación de la materia prima en producto terminado, y por ende se utiliza menos mano de obra.

Producción tecnificada: se realiza la transformación de la materia prima totalmente en la maquinaria, donde el ser humano programa y supervisa la producción, hasta su completa transformación a producto terminado.

c) Factores orgánicos: estos factores se refieren al entorno administrativo y legal en el que se desenvuelve la empresa (organismo) y van desde la propia legalización de la actividad productiva y comercial de la misma, a la forma en que está ha de ser desenvuelta, pasando por las facilidades o dificultades que expresamente o por medio de reglamentación establezca la sociedad en la que actúa la empresa.

El factor orgánico, es de suma importancia para la organización, donde la empresa debe tener todos los documentos en regla, para el buen funcionamiento de cada departamento, donde el factor humano aporta la fuerza física y mental para la elaboración de un bien o servicio.

d)Factores sociológicos: la sociedad en la que la empresa desenvuelve su actividad, está integrada a su vez por un cúmulo de circunstancias, algunas de las cuales favorecen y otras desfavorecen la producción, pero que en conjunto constituyen un factor limitativo, integrado por el clima social dentro y fuera de la empresa y muy influido por condicionantes culturales, étnicos, motivacionales e incluso climatológicos, que influyen no solo en las posibilidades de llevar a cabo correctamente la producción y su rendimiento, sino también de venderlas al consumidor, que pueden tener unas preferencias o propensión a gastos especiales (Cuatrecasas, 2011, p. 6).

Dentro de este factor se menciona que es el conjunto de recursos naturales, materiales, mineros, bienes, maquinaria que se solicita para la producción de bien o servicio, se toma en cuenta el lugar donde se desarrolla la actividad productiva de la empresa, cumpliendo con la responsabilidad del medio ambiente.

1.3.10. Logística de los sistemas productivos

Sistemas push (sistema de empuje), se caracterizan por que la inercia del sistema consiste en situar los productos terminados lo más pronto posible en poder de los detallistas para conseguir una entrega inmediata al cliente o consumidor final (Anaya, 2016, p. 25).

El sistema push; hace referencia que los productos terminados deben ser colocados de manera inmediata en los puntos de ventas o distribución para que los clientes puedan consumir y de esa manera no se verá afectado y el flujo de efectivo será ingresado de manera inmediata a la empresa.

Sistemas pull (sistemas de arrastre), aquella en los que la inercia del flujo logístico no es de empuje de la fábrica al mercado, sino de arrastre desde el cliente; o, en otras palabras, el flujo de productos es arrastrado por la demanda del mercado, que transforman la producción en un proceso reactivo:

En estos procesos básicamente se distinguen los siguientes pasos:

- 1.º El cliente solícito al distribuidor un producto que éste le entregue y, en la medida en que el distribuidor “vacía” su almacén, éste solícita inmediatamente al fabricante su reposición.

2.º El fabricante al entregar el producto al distribuidor, solicita al taller su elaboración inmediata para su reposición.

3.º El fabricante consumirá inmediatamente los materiales y los componentes requeridos por la fábrica para su elaboración y entregar al almacén.

4.º El fabricante comunica a los proveedores la necesidad de reposición de los materiales consumidos, que entregarán de nuevo el proveedor de acuerdo con los lotes de compra establecidos (Anaya, 2016, p. 26).

El sistema pull, hace referencia que el proveedor solicita al fabricante su reposición normalmente cuando está vacío el almacén o el producto se haya vendido bien para su reposición inmediata, y por parte del productor tiene que reponer de manera inmediata al proveedor que solicita los productos.

1.3.11. Clasificación de acuerdo a su función logística

Razones básicas para la existencia de stock:

- Variación del aprovechamiento frente a demanda estable
- Variación y estacionamiento de la demanda.
- Condicionante económicas.
- Motivos financieros o de especulación
- Protección contra las irregularidades.
- Regulación de la producción.

Atendiendo a estos motivos se puede descomponer el inventario según su función en cinco componentes básicos:

- Stock de ciclo: es el resultante de aplicar las distintas políticas de pedido, y viene determinado por la frecuencia de pedidos y por la cantidad que se pide cada vez.
- Stock de seguridad: es el que se mantiene como protección contra la incertidumbre de la demanda (y en ocasiones también en el suministro).
- Stock de anticipación: es el acumulado como anticipación a una necesidad, o también para conseguir ventajas en el mercado (alza de precio.).
- Stock en tránsito: es el que está entre proveedores y clientes y que puede ser identificado por separado.

- **Stock de promoción:** es el inventario acumulado para una acción promocional o debido a una acción promocional.

Para un buen manejo del stock de inventarios según su función se debe tomar en cuenta su condición, el motivo, protección, regulación y variación para el adecuado mantenimiento y distribución de la mercadería que se encuentra disponible.

1.3.12. Clasificación de su relación con el proceso de producción

Atendiendo a la relación con el proceso de producción se distinguen los siguientes tipos de inventarios:

- **Stock de materia primas:** es el stock de productos comprados para fabricar otros artículos, estos materiales se adquieren en cantidades suficientes, que justifiquen el costo de lanzamiento de una orden.
- **Stock de trabajo en proceso:** es el stock de unidades que forman parte del proceso de producción. Estos stocks son necesarios para garantizar el continuo funcionamiento de las empresas. No tienen prácticamente valor económico.
- **Stock de semi-ensamblaje:** stock de partes fabricadas que son completadas parcialmente y mantenidas en inventario. Suele existir cuando el proceso de trabajo es montaje bajo pedido. Van asociado a diseños modulares.
- **Stock de productos terminados:** stock de productos listos para ser vendidos al cliente, estos pueden ser resultado del proceso de producción o de compra directamente.
- **Stock somr (suministro operativo, de mantenimiento y reparación):** este stock incluye repuestos de fabricación, pero también de material de oficina o incluso la comida del comedor, si la empresa tuviera comedor (García, 2004, p. 15).

Dentro del proceso de producción existe varios procesos que se debe cumplir para el buen manejo de los materiales disponibles para la elaboración de cierto producto, se debe dar el tratamiento adecuado desde el comienzo de la producción hasta obtener el producto terminado.

1.3.13. Sistemas de Producción

La producción se lleva a cabo en un sistema productivo:

- Los materiales y productos adquiridos para llevar a cabo la producción.
- Un conjunto de medios humanos y materiales con los que se podrá disponer de llevarse a cabo la actividad productiva.
- El proceso de producción, elemento central del sistema productivo, constituido por un conjunto de actividades coordinadas que suponen la ejecución “física” de la producción. (Cuatrecasas, 2011, p.14)

El sistema de producción son conjuntos de materiales, insumos para la producción, obteniendo el mejor resultado en cuanto a calidad, precio, con esfuerzo y con un mejor coste, para la satisfacción del consumidor final.

Algunos sistemas de producción son:

Sistema de producción continua: producción a gran escala sin interrupción produciendo productos homogéneos, reduciendo costes por el volumen de producción que se realiza.

Sistemas de producción intermitentes o por lotes: producción por lotes y continua con otro lote, pero de las mismas características, y se producen cantidades limitadas.

Sistema de producción por proyecto: algo que se fabrica para largo periodo por una serie de fases secuenciales donde se necesita mano de obra, maquinaria, equipos en el lugar que se desarrolla la obra.

Sistemas de producción bajo pedido: se fabrica bajo pedido con características que solicita el cliente.

Sistema de producción Job-shop o configuración de talleres: fabrican en cantidades diferentes, según pedidos de clientes y a su gusto quien elabora el diseño es el mismo fabricante.

Sistemas Just in time o justo a tiempo: producción que se realiza de manera inmediata, en el menor tiempo posible de alta calidad, bajos costos (eliminados los inventarios y los costos que incurren en ella) (Levfcovich, 2009, p. 11).

Sistema de manufactura esbelta o flexible: producción que busca la excelencia, eliminado desperdicios y todo lo que no agregue valor al producto terminado o servicio.

Sistema de producción por celdas: donde la producción requiere alto implemento de tecnología como maquinarias nuevas, robots para facilitar la producción.

De acuerdo por los costes se clasifica así:

- Sistema de producción por órdenes; producción bajo pedido.
- Sistema de producción por procesos; que se fábrica de manera continua y los artículos son homogéneos.
- Producción por departamento o en cadena; el producto pasa por diferentes departamentos, hasta llegar al producto terminado.
- Producción en paralelo; se ensambla por partes, o sea separado para al final unir en un solo departamento.
- Producción en línea; la producción se realiza de manera continua, sin interrumpir.

1.3.14. Definición de Costos

“Se entiende por contabilidad de costos, cualquier técnica o mecánica contable que permita calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio” (Sinisterra,2006, p.9)

Costo es el valor sacrificado para obtener bienes o servicios, con la finalidad que en el futuro genere ingresos.

1.3.15. Elementos del costo

- **Materiales o materia primas:** constituyen todo los bienes- se encuentren en estado natural o no- requeridos para la fabricación de artículos que serán algo o muy diferente al de los materiales utilizados. Ejemplos: cueros, máquinas ensambladoras, etc.
- **Fuerza laboral (mano de obra):** se denomina a la fuerza creativa del ser humano, puede ser físico o intelectual, requerida para transformar los materiales con ayuda de máquinas, equipos y tecnología. Ejemplo: obreros que realizan el proceso de producción.
- **Otros insumos (costos generales de fábrica):** constituyen aquellos bienes complementarios y servicios indispensables para generar un artículo o producto inmaterial, conforme fue concebido originalmente. Ejemplo: pega, hebillas, luz eléctrica, etc. (Zapata, 2015, p.16).

Para la elaboración de un producto o bien, se necesita de los tres elementos que son materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, ya que sin ellos no es posible producir nada.

Para la prestación de servicios únicamente se necesita mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

1.3.16. Inventarios

NIC 2

Inventarios son activos:

- (a) Mantenedos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) En proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la presentación de servicios. (NIC 2 párrafo. 6)

Los inventarios son los recursos de bienes tangibles que posee la empresa, obtenidos a través de un proceso de producción (materia prima, producto en proceso, producto terminado que son importante para cumplir la cadena de producción), los inventarios también abarcan los productos adquiridos para la venta como son (productos de proveedores), que pasan a ser parte del inventario o logística de la empresa.

1.3.17. Clasificación de los inventarios

La NIC 2 clasifica de la siguiente manera los inventarios de bienes:

- Venta (reventa)
- Producción
- Lo que produce la empresa.
- Prestación de servicios
- Comercialización.
- Gestión administrativa.

Para mantener en un buen manejo de inventarios los productos deben ser clasificado de manera correcta, para que no exista confusión al momento de dar su uso correspondiente, o en el caso de los que están asignados para la venta, debe tener su uso correcto, así como los que son para la producción, deben ser manejados en un lugar adecuado para mantener en perfectas condiciones.

1.3.18. Control interno de los inventarios

El inventario es la parte más importante del activo corriente de la empresa, ya que del buen manejo depende la generación de utilidades y del crecimiento de la misma, por esta razón es de suma importancia desarrollar un sistema de control de inventarios ya que esto ayudará a optimizar recursos. Salas (2009)

Como norma o política de empresa debe desarrollar:

- Inspección Física
- Toma de inventario periódica
- Realizar Kardex
- Establecer cantidades mínimas y máximas de existencias.
- Ordenes de requisición

1.3.19. Métodos de valoración de inventarios

De acuerdo a la NIC 2 métodos de valoración son:

Identificación Específica de sus Costos Individuales. - llevar registros para identificar los artículos con claridad, como son facturas de compras, registro, órdenes de producción, para mantener un control y luego poder realizar el inventario correspondiente.

Método Promedio Ponderado. - el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del periodo, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el período. El promedio puede calcularse periódicamente después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la entidad. (NIC 2, párrafo 27)

“Es un conjunto de recursos que se mantienen ociosos hasta el instante mismo en que se necesiten.” (Guerrero, 2009, p.14).

Este método consiste dividir el total del costo de la mercadería disponible para la venta, para el número de unidades disponibles para la venta, determina un promedio ponderado que se aplica en las unidades del inventario final.

Método FIFO o PEPS (Primera en entrar Primera en Salir). - asume que los productos en inventarios comprados o producidos antes, serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientes. (NIC 2, párrafo 27).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque metodológico de la investigación

En este apartado se menciona, el enfoque investigativo, el cálculo población y muestra, y herramientas de recolección de información a emplear y el resultado de las herramientas utilizadas, y estas a la vez van a generar información positiva para la elaboración de la propuesta.

2.2. Métodos de Investigación

Según autor Yuni y Urbano (2006), el método es un “(...) conjunto de pasos orientados hacia un fin, los métodos de recolección de información científica indica procedimientos generales para la generación de los datos.” (pág.29).

2.2.1. Investigación cualitativa

Según el autor Cruz del Castillo, Olivares y Gonzáles (2014). “El enfoque no se da en la representatividad de la muestra si no se enfoca en como la muestra, el pequeño grupo de casos o actividades ilumina la vida social” (p. 108). En el presente trabajo se va aplicar de manera mixta ya que mediante recolección de datos se va describir hechos o suceso del lugar de investigación con el apoyo de la información cualitativa, donde se va realizar un cuestionario para conocer la realidad de la empresa; y entrevista para saber de cómo se está llevando el manejo de los inventarios en la empresa, con el análisis respectivo va permitir crear un sistema de control de Inventarios para la Empresa Calzado Pony S.A

Con la información recolectada de va describir la situación que afecta en el desenvolvimiento de las tareas diarias que realizan en las áreas de, compras, producción y ventas al por mayor de la empresa, buscando las causas que provocan el mal manejo en cada una de las áreas, detectando que no cuentan con políticas, procedimientos de control de inventario, además de realizar un análisis para entender el problema planteado.

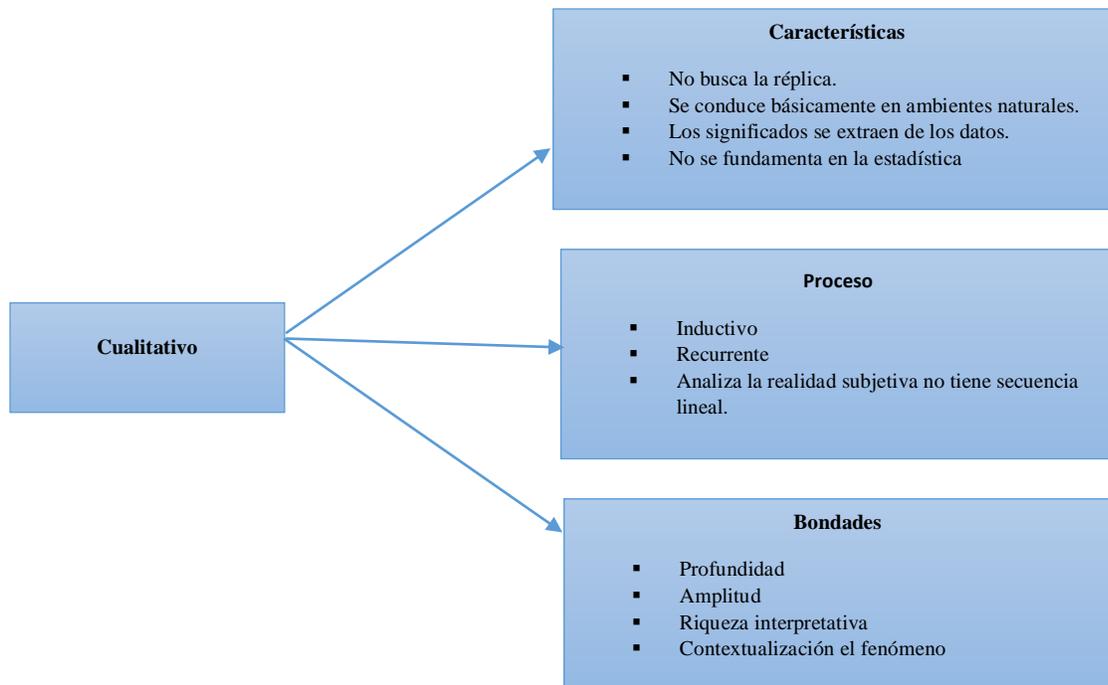


Figura 3. Características, procedimientos y bondades del enfoque cualitativo. Adaptado de “Metodología de la Investigación”

Fuente: (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

2.2.2. Investigación cuantitativa

“Tiene a emplear un tipo de muestreo basado en teorías de probabilidad llamado muestreo probabilístico, el cual es utilizado por los investigadores por cuestiones de tiempo y precisión.” (Cruz del Castillo, et. al., 2014, p.108).

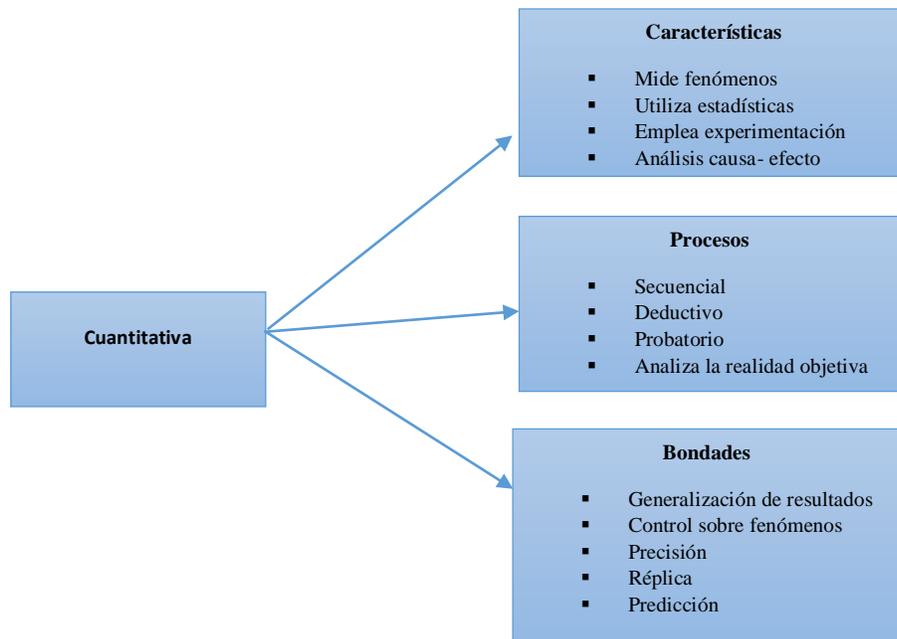


Figura 4. Características, procedimientos y bondades del enfoque cuantitativo. Adaptado de “Metodología de la Investigación”

Fuente: (Hernández, Fernández y Baptista,2006).

En relación a lo mencionado en este trabajo, se utilizará una encuesta para recopilar datos, creencias y opiniones de los manejos de inventarios dentro de la empresa Calzado Pony S.A., y una entrevista directa con las personas que conocen el procedimiento de manejo de la mercadería, siendo esta persona la que facilite datos reales del manejo de inventarios, ya que no existe una comprobación de una hipótesis, por el contrario, se van a determinar los problemas actuales referente al control interno, en la cual, el entrevistado va tener que responder a varias preguntas, de acuerdo a su criterio y experiencia sobre el manejo de los inventarios dentro de la empresa.

2.2.3. Investigación descriptiva

Según el autor Ackerman y Com (2013). El presente trabajo de titulación se utiliza la investigación descriptiva, el autor menciona que “Este tipo de trabajos descriptivos son los casos típicos en los que se realiza diagnósticos respecto de algún tema en particular”. (p. 78). Estudia los hechos que ocurren en tiempo real o presente. El presente estudio está encaminado directamente a la empresa Calzado Pony S.A., donde se va a conocer el manejo de los inventarios en la parte de

producción, compra y venta, donde se aplicará una encuesta y entrevista, para luego crear estrategia que ayuden al mejoramiento del correcto manejo de inventarios.

2.2.4. De campo

El autor Hernández, Fernández y Baptista (2006). “El trabajo de campo implica la selección, capacitación y supervisión de las personas que reúnen los datos, la validación del trabajo de campo y la evaluación de quienes lo realizan también forma parte del proceso” (p. 412).

Al realizar investigación de campo, se obtendrá datos cualitativos y cuantitativos, aplicando una encuesta para el personal que trabaja dentro de la empresa y de esta manera obtener información real del manejo del inventario, dentro de la bodega general y producción.

2.3. Técnicas empleadas para la recolección de la información

En el presente trabajo se utilizará las siguientes técnicas:

2.3.1. Encuesta

Según autor Yuni y Urbano (2006) menciona “La encuesta es la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar” (p. 65).

La misma que se aplicará al personal que trabaja en las áreas de bodega, ventas, compras y producción con un cuestionario, con preguntas de alternativas fijas, las cuales requieren que el encuestado elija entre un conjunto predeterminado de respuestas, de alternativas, ya que esto permitirá conocer la realidad del manejo de los inventarios, dentro de la empresa Calzado Pony S.A. Ver Anexo I

2.3.2. Entrevistas

Yuni y Urbano (2006) menciona, “la entrevista es la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (p.81). La entrevista se realizó al Sr. Lenin Gualotuña, jefe de producción de la empresa Calzado Pony S.A. donde se pudo conocer que la empresa no cuenta con políticas, procedimientos, para el manejo de los inventarios en la áreas involucradas, compras, producción y ventas, únicamente cuenta con un reglamento de Higiene y Seguridad para el manejo de los trabajadores, cada 6 meses emiten informes que dan a conocer

los resultados económicos de toda la empresa para la toma de cualquier decisión , para el manejo de inventarios no cuentan con personal calificado en inventarios, lo realiza el encargado de bodega, junto con el personal de ventas y de producción, las compras lo realiza el jefe de ventas de acuerdo a su criterio y experiencia, las facturas ingresa al sistema el asistente contable, en el manejo de los inventarios para la producción lo realiza el jefe de producción de acuerdo a su criterio, el gerente general se encarga de dar órdenes a la contadora para que realice cualquier trámite, la persona entrevistada también pudo informar que los lugares más afectados son: compras, producción, y ventas, porque no existe materia prima completa para la producción por esta razón se retrasan las entregas de los pedidos, y con todo estos problemas encontrados afecta directamente a las ventas y o se cumple los presupuestos. Ver Anexo II

2.3.3. Observación

El auto Yuni y Urbano (2006) explica que la observación es una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudios de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (natural o social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de los soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador. (p. 40) Se realiza observación directa en la empresa Calzado Pony S.A. sobre el manejo de los inventarios, encontrando novedades que lo manejan de manera empírica y no existe ningún procedimiento a seguir, por esta razón se realiza una entrevista al Jefe de producción para conocer como es el procedimiento de inventarios.

2.4.Población, unidades de estudio y muestra

Según Cruz del Castillo, et. al., (2014) “es un sub conjunto de los miembros de una subpoblación, mientras que la población comprende todos los miembros de un grupo” (p. 107).

En la presente investigación, se va aplicará al 100% de la población ya que el grupo es pequeño y no es necesario aplicar la fórmula de la muestra.

Se explica que la empresa está estructurada de la siguiente manera:

Tabla 1

Estructura de la empresa

Estructura de la Empresa	
Gerente	1
Jefe de producción	1
Recursos Humanos	1
Asistente Contable	1
Contador	1
Diseñador	1
Ventas	7
Bodega	2
Operativo	15
Total	30

Elaborado por: Nelly Toapanta

Para extraer información se ha considerado como objeto de estudio a todo el personal que trabaja en la empresa.

2.5. Procesamiento de la información de acuerdo a los métodos y técnicas utilizadas.

De acuerdo a la información obtenida por medio de la encuesta, se va proceder a organizar la información y el análisis respectivo de los datos, ya que son necesarios para el desarrollo de la propuesta:

2.5.1. Análisis estadístico de las encuestas aplicadas a los empleados de Calzado Pony S.A.

Preguntas 1. Calzado Pony cuenta con políticas de control, de procedimientos para la adquisición de insumos, materiales y artículos para la producción y comercialización de los productos; ¿documentado por escrito?

Tabla 2
Políticas de control, de procedimientos

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Si	0	0.00%
No	30	100%
Total	30	100%

Tomada de: la Encuesta Aplicada

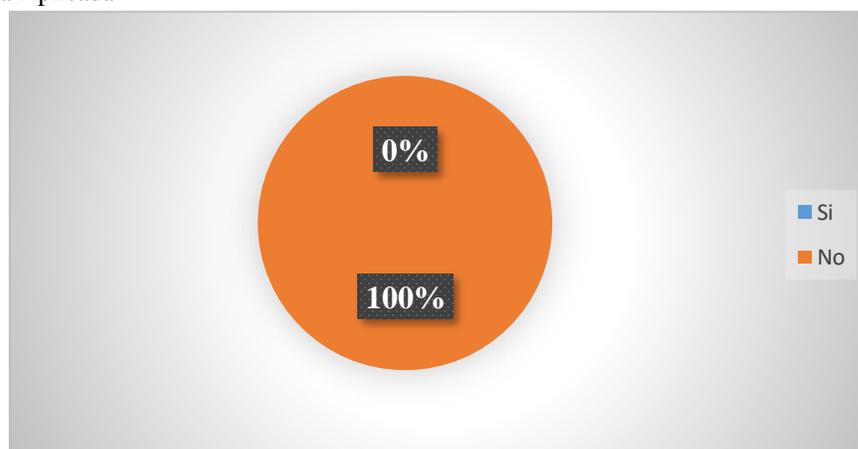


Figura 5. ¿Calzado Pony cuenta con políticas de control, de procedimientos para la adquisición de insumos, materiales y artículos para la producción y comercialización de los productos; ¿documentado por escrito?

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 100% de la población comenta que no cuenta con políticas de procedimientos para realizar los inventarios.

Pregunta 2. Calzado Pony utiliza formatos internos (pre numerados) para el requerimiento de materiales como:

Tabla 3
Utilizan Formatos internos pre numerados

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Materia prima	10	33.33%
Compra de calzado	20	66.67%
Total	30	100%

Tomada de: la Encuesta Aplicada

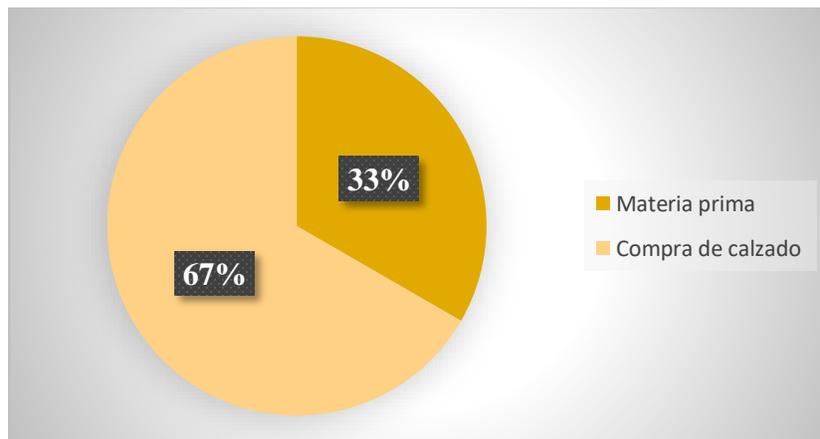


Figura 6. Calzado Pony utiliza formatos internos (pre numerados) para el requerimiento de materiales como:

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 67% de la población conoce de los formatos para realizar compras de calzado y el 33% conoce de los formatos para la compra de materia prima.

Pregunta 3. Las ordenes de compras son autorizados por:

Tabla 4
Ordenes de compras

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Jefe de producción	15	50,00%
Jefe de área	10	33,33%
Jefe de compras	5	16,67%
Total	30	100

Tomada de: la Encuesta Aplicada

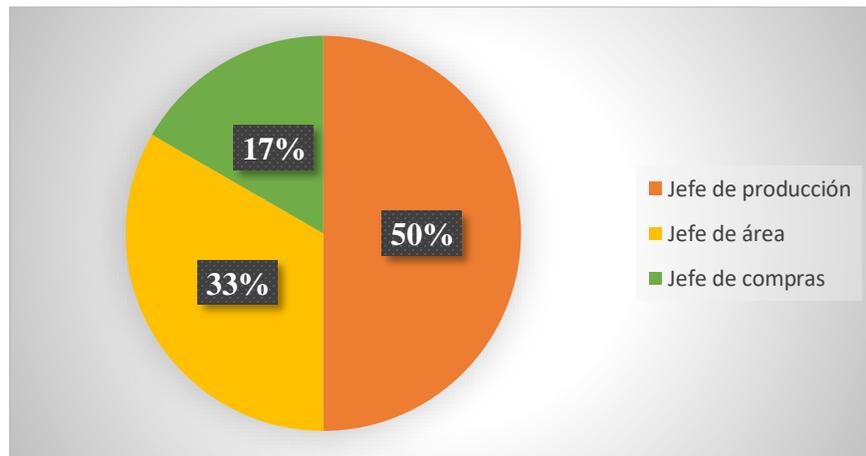


Figura 7. Las ordenes de compras son autorizadas por:

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 50% de la población conoce que el jefe de producción es quien autoriza las ordenes de compras, el 33% autoriza el jefe de área; y el 17% comenta que autoriza el jefe de compras.

Pregunta 4. ¿Calzado Pony cuenta con disponibilidad de saldos reales del inventario de producto terminados para la venta?

Tabla 5
Saldos disponibles para la venta

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Siempre	5	16,67%
Alguna veces	15	50,00%
Nunca	10	33,33%
Total	30	100%

Tomada de: la Encuesta Aplicada

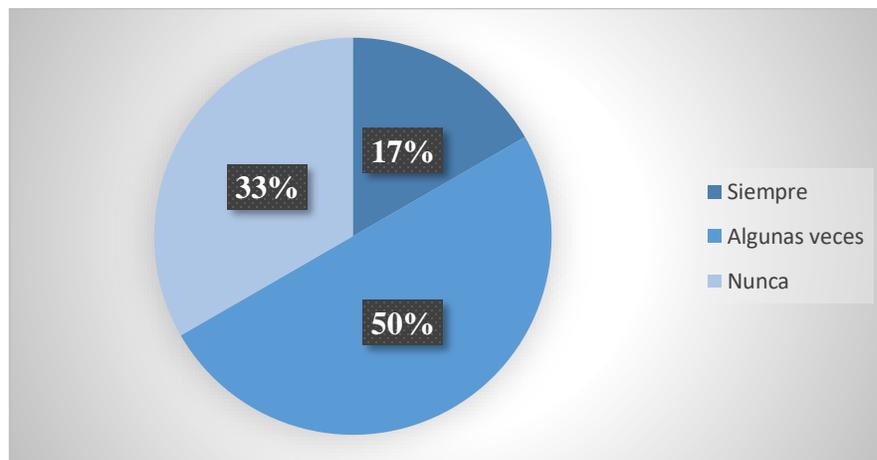


Figura 8. ¿Calzado Pony cuenta con disponibilidad de saldos reales del inventario de productos terminados para la venta?

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 50% de la población comenta que Algunas veces cuentan con disponibilidad de mercadería, el 33% dice que Nunca y el 17% comenta que Siempre.

Pregunta 5. Calzado Pony recopila cotizaciones de diferentes proveedores antes de realizar las compras.?

Tabla 6
Recopilar cotizaciones

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0.00
Alguna veces	0	0.00
Nunca	30	100%
Total	30	100%

Tomada: de la Encuesta Aplicada

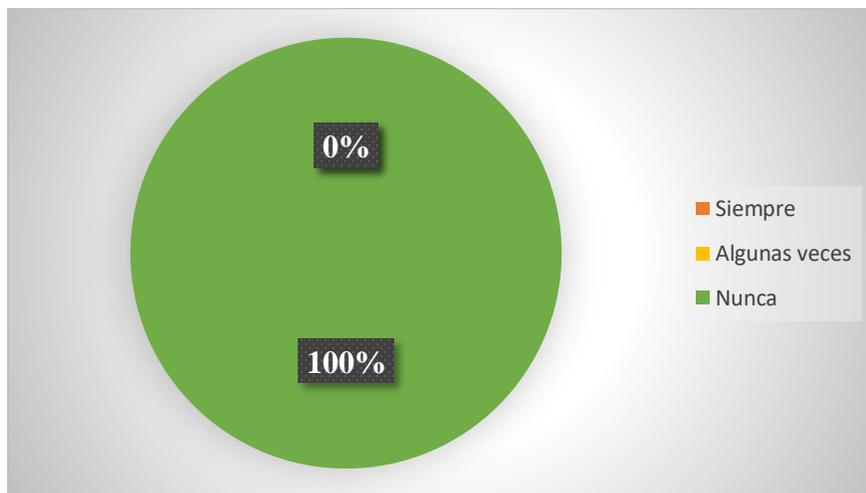


Figura 9. ¿Calzado Pony recopila cotizaciones de diferentes proveedores antes de realizar las compras?

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 100% de la población comenta que nunca recopila cotizaciones de proveedores antes de comprar la materia prima, o la compra de calzado.

Pregunta 6. ¿Calzado Pony cuenta con proveedores fijos que les suministre los insumos, materia prima, de manera puntual y en las condiciones que lo solicita?

Tabla 7
Proveedores fijos que suministre materia prima

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Siempre	10	33,33%
Casi Siempre	20	66,67%
Nunca	0	0,00%
Total	30	100,00%

Tomada: de la Encuesta Aplicada

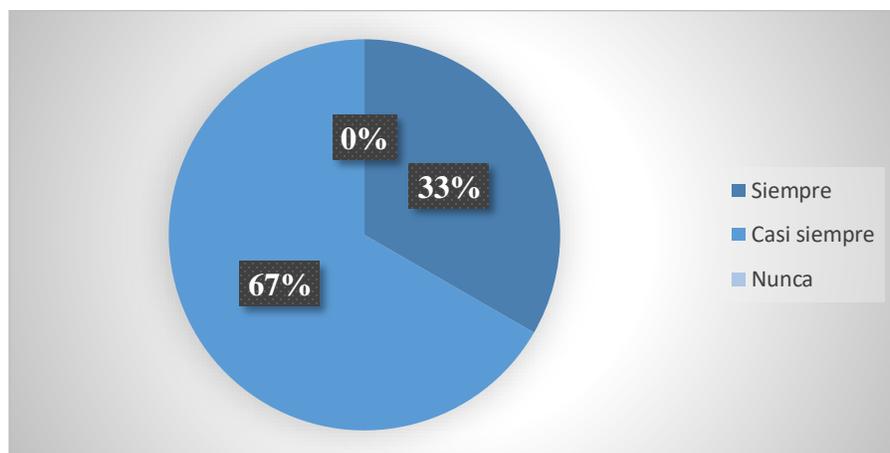


Figura 10. ¿Calzado Pony cuenta con proveedores fijos que les suministren los insumos, materia prima, de manera puntual y en las condiciones que lo solicita?

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 67% de la población comenta que casi siempre cuenta con proveedor fijo para la compra de materia prima y el 33 % dice siempre.

Pregunta 7. ¿Verifican el material que compran si lo está entregando completo como es el peso, cantidad, calidad y estado de la materia prima?

Tabla 8
Verificar el material como el peso, cantidad, de la materia prima

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Siempre	5	16,67%
Algunas veces	20	66,67%
Rara vez	5	16,67%
Total	30	100%

Tomada: de la Encuesta Aplicada

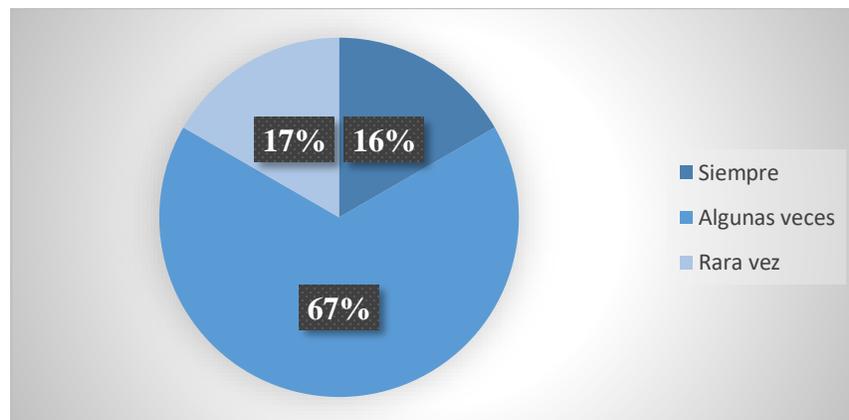


Figura 11. ¿Verifican el material que compran si lo están entregando completo como es el peso, cantidad, calidad y estado de la materia prima?

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

Según la encuesta realizada el 67% de la población está enterado que algunas veces revisan la materia prima en el momento de la compra, el 17% dice que rara vez lo hacen, mientras que el 16% dice que siempre.

Pregunta 8. ¿Existe una adecuada segregación de funciones entre la persona que solicita, autoriza, y paga las respectivas compras que realizan dentro de la empresa?

Tabla 9
Segregación de funciones, paga, autoriza y realiza la compra

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	15	50,00%
Alguna vez	10	33,33%
Nunca	5	16,67%
Total	30	100,00%

Tomada: de la Encuesta Aplicada

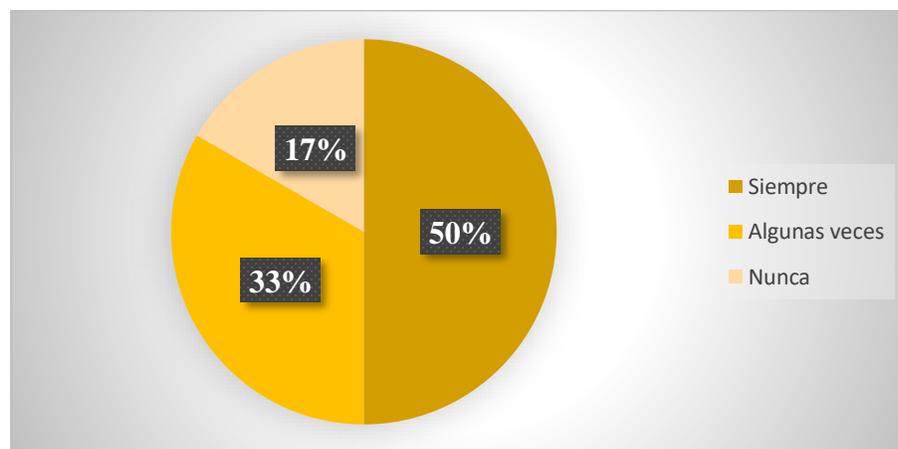


Figura 12. ¿Existe una adecuada segregación de funciones entre la persona que solicita, autoriza, ¿y paga las respectivas compras que realizan dentro de la empresa?

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

Según la encuesta el 50% comenta que casi siempre, existe segregación de funciones, el 33% dice alguna vez, y el 17% comenta que nunca.

Pregunta 9. El sistema que manejan permite una adecuada interacción de los módulos de inventarios y compras facilitando que al momento de la venta se descargue el ítem vendido y de esa manera se verificaría el stock real que existe en las bodegas.?

Tabla 10
Interacción de los módulos compra, venta, y stock real.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Sí	5	26,67%
No	25	83,33%
Total	30	100%

Tomada: de la Encuesta Aplicada

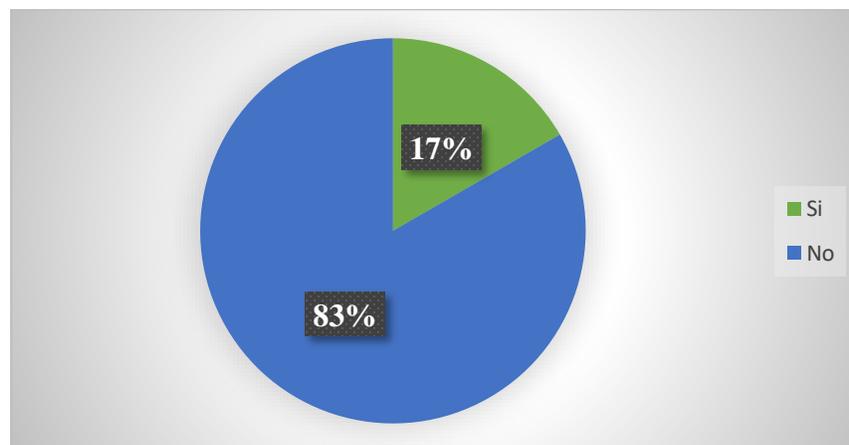


Figura 13. ¿El sistema que manejan permite una adecuada interacción de los módulos de inventarios y compras facilitando que al momento de la venta se descarguen el ítem vendido y de esa manera se verificaría el stock real que existe en las bodegas?

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 83% de la población encuestada comenta que el sistema no interrelaciona los módulos de inventarios compra, ventas y que se descargue y poder tener un stock real, apenas el 17% dice que sí.

Pregunta 10. ¿Se determina el stock mínimo y el stock de seguridad de cada uno de los inventarios en sus respectivas bodegas de manera adecuada, clasificando, materia prima y producto terminado?

Tabla 11
Stock mínimo, seguridad en cada bodega por separado materia prima y producto terminado

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Siempre	30	100,00%
Alguna veces	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	30	100,00%

Tomada: de la Encuesta Aplicada

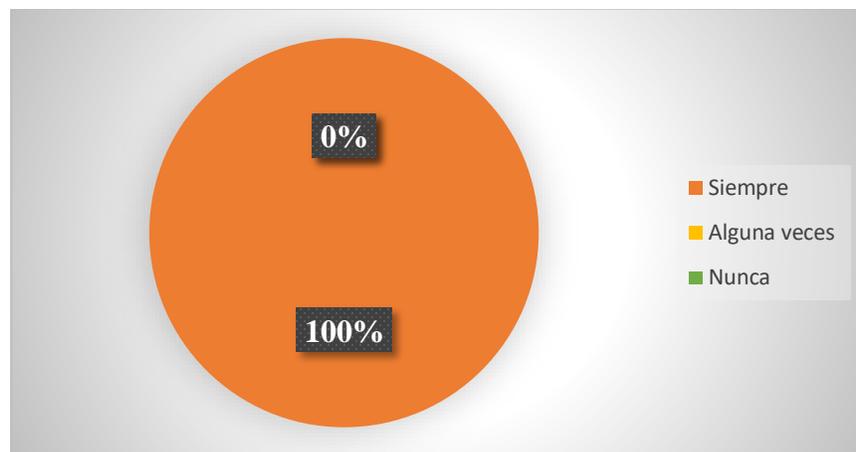


Figura 14. ¿Se determina el stock mínimo y el stock de seguridad de cada uno de los inventarios en sus respectivas bodegas de manera adecuada, clasificando, materia perima y producto terminado?

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 100% de la población está completamente seguro que Siempre cuentan con bodegas separadas para almacenar materia prima, y producto terminado.

Pregunta 11. El inventario físico de productos terminados se realiza:

Tabla 12
Periodo de inventario

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Semanal	0	0,00%
Mensual	10	33,33%
Trimestral	0	0,00%
Semestral	0	0,00%
Anual	20	66,67%
Total	30	100,00%

Tomada: de la Encuesta Aplicada

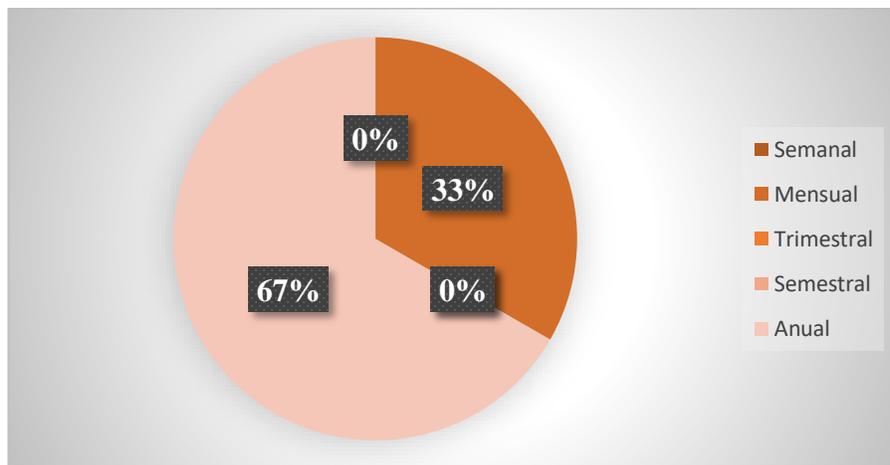


Figura 15. El inventario físico de productos terminados se realiza:

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 67% de la población comenta que el inventario físico se realiza Anualmente, mientras que el 33% dice que lo realiza mensualmente.

Pregunta 12. El registro de ingresos y salida de mercadería se realiza de forma manual o a través de un software.?

Tabla 13

Registro de ingresos y salida mercadería se realiza de forma manual o software

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Manual	0	0.00%
Excel	0	0.00%
Software	30	100.00%
Total	30	100.00%

Tomada: de la Encuesta Aplicada

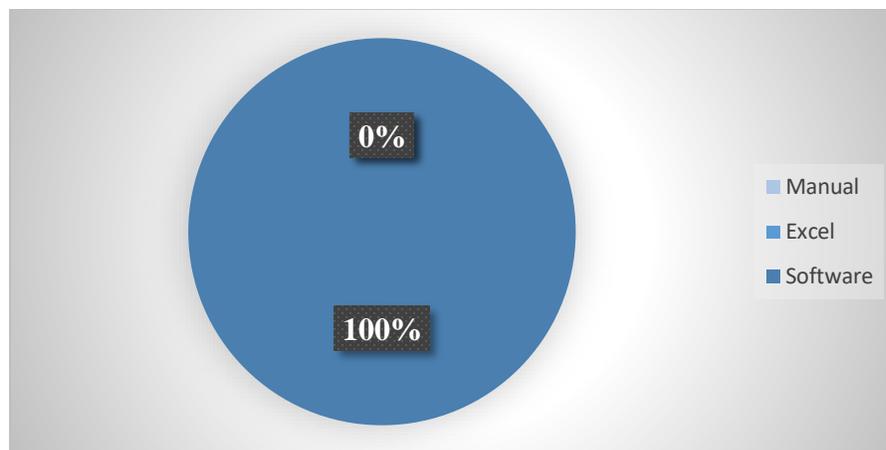


Figura 16. ¿El registro de ingresos y salidas de mercadería se realiza de forma manual o a través de un software?

Elaborado por: Nelly Toapanta

Interpretación

El 100% de la población está seguro que el ingreso y salida de mercadería se realiza a través de un software.

2.5.2. Análisis de la entrevista

La entrevista se realizó al experto Lenin Gualotuña, Jefe de producción de la empresa Calzado Pony S.A., obteniendo los siguientes resultados:

Pregunta 1. ¿La empresa cuenta con políticas, procedimientos, referente al manejo del inventario, si lo existe es socializado con todo el personal que labora dentro de la empresa, sobre cómo se realiza el control de inventarios físicos?

En si la empresa no cuenta con políticas ni procedimientos, siempre se ha trabajado de manera empírica por conocimientos del personal que trabaja años en la empresa, por experiencia de manera manual, realizando conteo en un cuaderno y comparando mes tras mes con los despachos realizados, de esa manera se obtenía el saldo que existe en la bodega.

Pregunta 2. ¿La empresa maneja documentos internos pre numerados para el proceso y control correspondiente de los inventarios?

Existen documentos numerados, como un recibo para poder seguir la secuencia de tal documento como lo es para el despacho de materia prima, orden de producto en proceso, y para la entrega de producto terminado, de esa manera es cómo se maneja todo el proceso dentro de la empresa.

Pregunta 3. ¿Existe una decodificación, o se utiliza el costo ABC de mayor a valor a menor valor?

Si existe una decodificación cada modelo tiene su nombre con la cual fabricamos y entregamos los pedidos (modelo de mujer el más vendible como lo es el modelo PO 2250, de hombre el zapato clásico PO 210, para niño un modelo escolar el PO 023, etc.), en cuanto al manejo de inventarios de mayor valor a menor valor no lo manejamos de esa manera lo registramos de la siguiente manera:

Mercadería de primera: que quiere decir que está vigente los modelos y se sigue produciendo.

Mercadería de segunda: son tipo de mercadería que tiene alguna falla y se lo saca a un precio especial para la venta.

Mercadería de liquidación: en este grupo entra la mercadería que ya no se vende y se saca a un precio especial para vender.

Mercadería descontinuada: en este grupo entra la mercadería que ya no existe, tallas completas, es decir, de un x modelo solo existe un 38y 39, por esta razón se lo llama mercadería descontinuada.

Pregunta 4. ¿Se capacita al personal como se maneja el control, sistemático, computarizado de los inventarios?

Lastimosamente la empresa nunca se ha enfocado en una capacitación al personal que entra a manejar los inventarios, como lo vuelvo y repito se maneja por experiencias y creencias, buscando la mejor alternativa de manejo de los productos que se tiene dentro de la empresa.

Pregunta 5. Como política ¿la empresa controla los inventarios de materia prima, y producto terminado cada mes?

Cada mes no se realiza un control de materia prima, se lo hace una vez al año y para solicitar que compre material se lo hace porque ya se fabricó cierto modelo y cuando vuelven a realizar un nuevo pedido se vuelve a pedir a la persona que está encargada de pedir la materia prima para la próxima producción, no existe una reposición semana o mensual como debería ser por esta razón se pierde mucho tiempo en la entrega de los pedidos por falta de material.

Y en cuanto al producto terminado se entrega con una orden de producción y se maneja el inventario mes a mes, pero de forma manual comparando mes a mes con los despachos.

Pregunta 6. ¿Calzado Pony realiza capacitación constante a sus empleados para mejorar su desempeño en el manejo de los inventarios?

No existe una capacitación para el mejoramiento de los inventarios de forma constante, se puede decir la persona que está a cargo tiene que buscar o acomodar de la mejor manera del manejo del inventario tanto en la materia prima como en los productos terminados,

Análisis general

La encuesta realizada a la empresa Calzado Pony nos refleja que no existe procesos adecuados para el manejo del inventario, tanto como de materia prima y de producto terminado, lo han realizado por experiencias propias, de manera empírica, esto genera un grave error como empresa, también se pudo analizar que no tienen procesos para el manejo de inventarios por esta razón es recomendable difundirlo cualquier cambio o implementación que se lleve a cabo dentro de la organización para que exista mejor control específicamente en el área de los inventarios.

La entrevista se realizó a la parte administrativa para obtener información del manejo de los inventarios, y nos manifiesta que la entidad no cuenta con mecanismos de control para las diferentes áreas del inventario, por esta razón se han originado varios problemas como pérdidas de mercadería, desperdicios de recursos tanto económicos, como activos que afectan directamente a la empresa, donde ha sugerido como estrategia para mejorar este problema interno ,es el diseño de un sistema de control interno de inventarios para la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA CALZADO PONY S.A.

3.1. Propuesta de sistema de control de inventarios

El diseño del procedimiento para el control de inventarios, para la empresa Calzado Pony S.A. le permitirá a la organización tener un manejo adecuado en las áreas de producción e inventarios, ya que, al manejar un control interno de inventarios, se asegura la eficiencia en el almacenamiento de la mercadería.

El diseño del procedimiento beneficiará directamente a los administradores de la organización, personal que trabaja, proveedores, clientes, entidades de control y de financiamiento.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de control interno de inventarios, para la empresa Calzado Pony S.A., que permita generar información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

3.2.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de las áreas involucradas en el manejo de inventarios de la empresa Calzado Pony S.A.
2. Establecer una estructura de sistema de control interno de inventarios que permita mantener una gestión adecuada de los inventarios, así como la toma de decisiones de la gerencia.
3. Diseñar mecanismos de medición, que permitan conocer el nivel de cumplimiento de la herramienta de control, luego de su implementación dentro de la empresa.
4. Elaborar un cronograma de capacitación al personal de la empresa, para la implementación de la herramienta de control diseñada, dentro de la compañía.

3.3. Análisis general de la empresa

3.3.1. Misión

La misión de la “Empresa Calzado Pony S.A.” es satisfacer las necesidades de los clientes, siendo una industria de calzado que ofrece calidad, variedad, confortabilidad al caminar con nuestro calzado, trabajando en forma legal y honesta, contribuyendo al país mediante la generación de empleo, y pagando nuestros impuestos.

3.3.2. Visión

La visión de la “Empresa Calzado Pony S.A.” es ser la primera industria a nivel nacional en producción de calzado ofreciendo zapatos confortables, cómodos siempre innovando la moda.

3.3.3. Reseña Histórica

La “Empresa Calzado Pony S.A.” es una mediana empresa que inició sus actividades laborales desde el año 1978, (41 años), siendo una empresa líder en la elaboración de calzado. Desde entonces hasta la actualidad la Gerencia General tiene como objetivo principal mantener en el mercado como la primera alternativa de compra de calzado para toda la familia, de acuerdo a la Legislación Societaria se considera una Sociedad Anónima Integrado por dos socios sr. Walter Guggenbulh y sr. Klaus Gatringer

Empezó sus labores con 50 trabajadores, por la buena acogida que tuvo en el mercado, sus trabajadores crecieron a 120, la atención al público empezó con dos tiendas y con el pasar del tiempo creció a 23 tiendas a nivel nacional.

Dentro de su línea de ventas se mantiene mercadería de otros proveedores como: Calzado, Vecachi, Buestán, Bunky, Milano, Gabriela, etc. También importan mercadería de Brasil, Panamá, Colombia, China, etc.

A partir del año 2018, la empresa fue transferida por donación, como herencia a sus dos hijos, manteniendo su mismo nombre, “Calzado Pony S.A.”, pasando a pertenecer al Sr. Uwe Guggenbulh y la Sra. Astrid Guggenbulh, lastimosamente, por el cambio administrativo, la empresa ha despedido el 75% del personal, cerrando casi todas las tiendas, buscando nuevas alternativas de inversión y empezando sus actividades con 30 personas y tres tiendas abierto al público.

Se encuentra ubicado al Norte de la ciudad de Quito en las calles Juncal Lote 94 y, Manuel Ambrosi, Quito.



Figura 17. Mapa de ubicación

Fuente: Google Maps

3.3.4. Organigrama estructural

En la siguiente figura se muestra el organigrama actual, y el organigrama estructurado de la “Empresa Calzado Pony S.A”

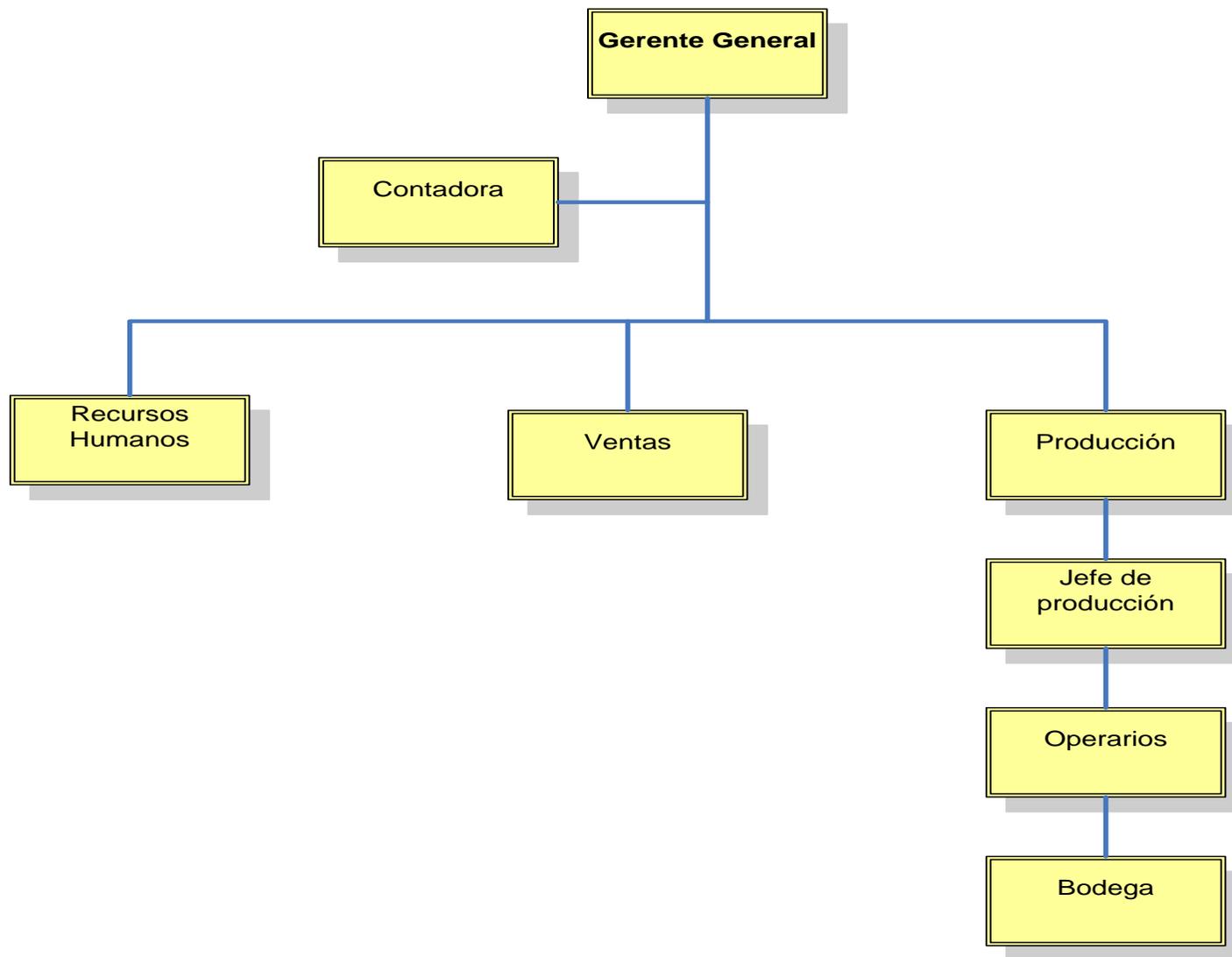


Figura 18. Organigrama actual Calzado Pony S.A.

Fuente: Calzado Pony

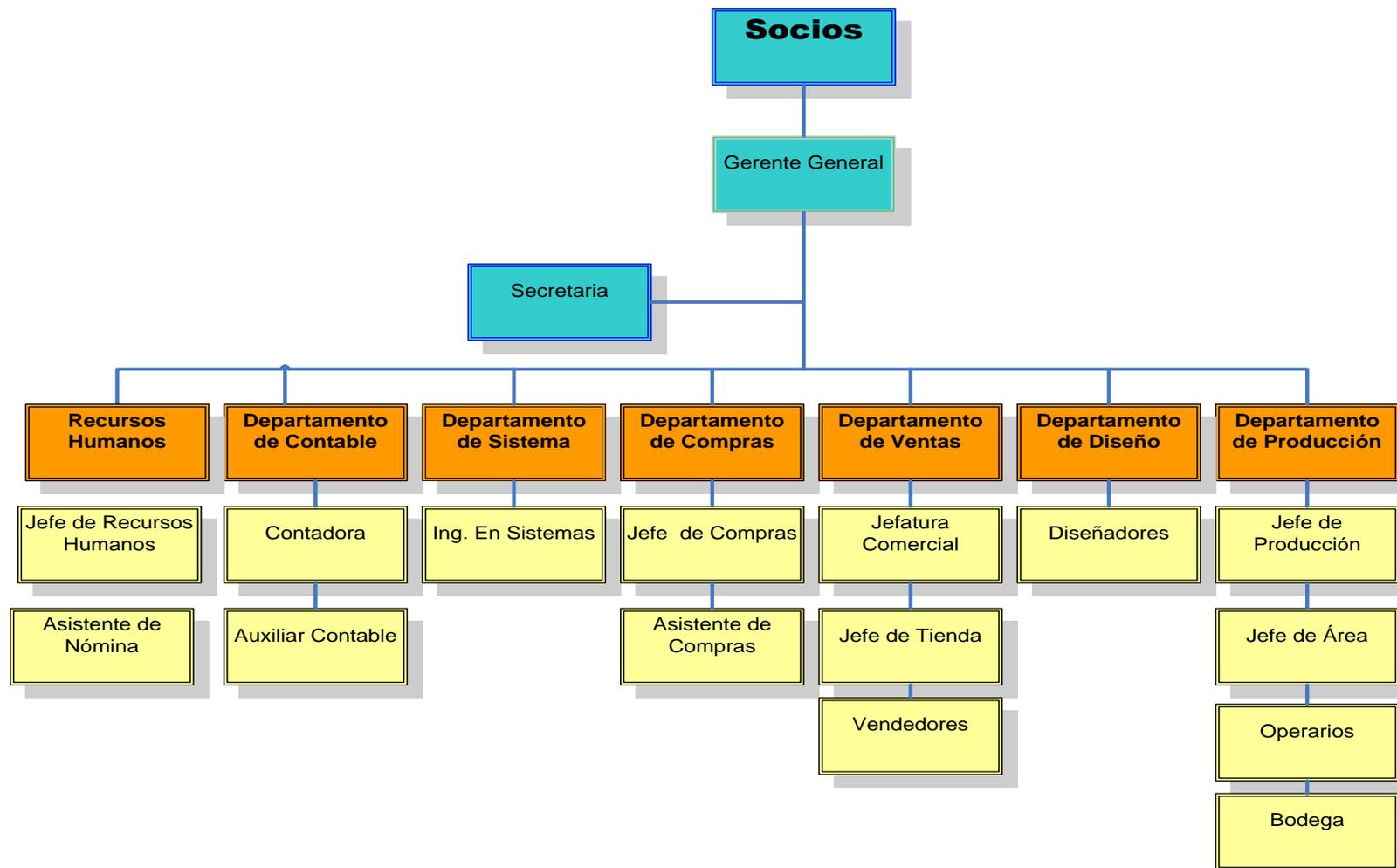


Figura 19. Restructuración organizacional de la empresa Calzado Pony S.A.

Elaborado por: Nelly Toapanta

3.4. Breve descripción de las actividades que realiza el área

- **Área de producción:** es el departamento encargado de la producción, al realizar el análisis correspondiente se encontró que no tienen procedimientos para el manejo de inventarios.
- **Área de bodega:** se pudo hacer el análisis correspondiente y se encontró como novedad que no manejan procedimientos para el movimiento de mercadería.
- **Área de ventas:** es el departamento encargado de vender y dar seguimiento día a día, de la mercadería, conjuntamente con el departamento de mercadeo, para el lanzamiento de productos, promociones y oferta, para lograr cumplir la meta propuesta, pero en cuanto al procedimiento de inventarios, no existe ningún documento para el respectivo seguimiento.
- **Área de compras:** este departamento se encarga de la adquisición de los bienes necesarios para alcanzar ventas efectivas, sin embargo, todas las actividades se realizan de manera empírica, sin manejo de ningún procedimiento.

3.5. Alcance

De acuerdo a la observación directa y la información recibida por medio de la entrevista y de la encuesta, la propuesta se hará aplicada al área de producción y distribución (compras, ventas, producción y bodega de la empresa), enfocado al control de inventarios, ya que es un área sensible que debe necesariamente funcionar bajo procedimientos de control adecuados.

3.6. Segregación de funciones del personal que conforma la empresa

La empresa cuenta con el siguiente personal

- 1 Gerente
- 1 Contador
- 1 Asistente contable
- 1 Diseñador
- 1 Recursos Humanos
- 1 Jefe de producción
- 7 Vendedores
- 2 Bodeguero

- 15 Operativos

Una vez realizados el análisis respectivo de los puestos se han considerado los siguientes puestos como los más relevantes, para la elaboración de la descripción de funciones:

- Gerente producción (autoriza las compras y pagos de los materiales.)
- Contador (maneja la parte financiera y contable de la empresa)
- Jefe de Bodega (manejó y supervisión del área de bodega)

3.6.1. Descriptivo de cargo de Contador

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	CÓDIGO MDC 01
		REVISIÓN N° 01
	Cargo: Contador	Fecha: 20-enero-2020
		Pág. 1 de 2
Objetivo del puesto: Realizar registros de las operaciones financieras de la empresa, efectuando la revisión correspondiente, elaborar los Estados Financieros, gestionar pagos de la obligaciones Fiscales y Tributarias.		
Descripción Técnica del Cargo		
I. Identificación		
Título del cargo:	Contador	
Ubicación del cargo:	Departamento Contable	
Subalterno:	Asistente Contable	
Colaboradores:	Secretaria, Vendedores, Bodega	
II. Descripción genérica del cargo		
Manejo, control, supervisión de todo lo que se refiere al Departamento Contable		
III. Descripción específica del cargo		
a: Funciones		
<p>1.- Crear Estados Financieros: informe del uso de los fondos de la empresa y su situación actual. Análisis de los Estados Financieros con relación a los préstamos, inversiones, entre otras acciones, evaluar los Estados Financieros y notificar si existe pérdidas o ganancias en un tiempo determinado.</p> <p>2.- Realizar auditoría: realizar y verificar los documentos que contribuyan a reforzar la credibilidad de la información financiera de la empresa.</p>		

Elaborado por: Nelly Toapanta

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO MDC 01
		REVISIÓN N° 01
	Cargo: Contador	Fecha: 20-enero-2020
		Pág.: 2 de 2
<p>3.- Declarar impuestos: completar el formulario para presentar a la entidad correspondiente.</p> <p>4.- Prepara nómina: registro de los sueldos, bonificaciones y deducciones.</p> <p>5.- Realizar la contabilidad de costes: fijar el precio de venta, determinara el coste del producto, control de inventarios, entre otras funciones.</p> <p>b.- Relación de Trabajo Entorno laboral de la empresa, entregar información a auditoría externa, cliente interno y externo, proveedores, pedir información y proveer.</p>		
Descripción Técnica del Cargo		
<p>c.- Autoridad Departamento Contable. Informa al Gerente General</p> <p>d.- Responsabilidad Cumplir a cabalidad con el trabajo para entregar información necesaria a la empresa. Manejo directo de valores monetarios y no monetarios.</p>		
IV. Requisitos mínimo exigidos		
<p>a.- Formación Académica Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría "CPA"</p> <p>b.- Experiencia Un año de experiencia en puestos similares</p> <p>c.- Habilidades y Destrezas</p> <p>Creativo: adaptar los cambios del entorno de la empresa.</p> <p>Visionario: dar soluciones a los cambios que se presentan.</p> <p>Disciplinado: cumplir con objetivo las metas establecidas.</p> <p>Liderazgo: capacidad de direccionar y coordinar el equipo a su cargo</p> <p>Capacidad de síntesis: analizar la información de manera oportuna.</p> <p>Razonamiento lógico: correcto análisis de las estrategias a seguir.</p> <p>Habilidad numérica: desarrollar estrategias útiles, cuando se cuenta, se mide o se estima</p> <p>Trabajo en equipo: generar ideas</p> <p>Toma de decisiones: a base de información obtener resultados esperados</p> <p>Relaciones públicas: comunicación asertiva, para establecer alianzas.</p>		

3.6.2. Descriptivo de cargo de Gerente de Producción

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO MDC 01
		REVISIÓN N° 01
	Cargo: Gerente de Producción	Fecha: 20-enero-2020
		Pág.: 1 de 2
<p>Objetivo del puesto: organizar, planear, dirigir y controlar al personal en cuanto a horarios, asignación de puestos para cada proceso, comunicando a tiempo sobre lo que se requiere para obtener la producción a tiempo.</p>		
Descripción Técnica del Cargo		
I. Identificación		
Título del cargo:	Ingeniero o Técnico	
Ubicación del cargo:	Departamento de Producción	
Subalterno:	Jefe de Producción	
Colaboradores:	Secretaria, Bodeguero, Operarios	
II. Descripción genérica del cargo		
Planificación , coordinación y control de los procesos de fabricación .		
III. Descripción específica del cargo		
a: Funciones		
<p>1.- Trabajar con el equipo de producción para así planificar, programar y realizar las actividades de producción.</p> <p>2.- Asignar la carga de trabajo diario a los miembros del equipo.</p> <p>3.- Desarrollar el programa de producción y los lineamientos para apoyar los objetivos de la empresa.</p> <p>4.- Programar el mantenimiento y la inspección de los equipos periódicamente.</p> <p>5.- Organizar capacitaciones de trabajo para los miembro del equipo para alcanzar los objetivos de producción.</p> <p>6.- Determinar los requerimientos de máquinas, materiales y mano de obra para la ejecución del programa de producción.</p> <p>7.- Asegurar que el equipo cumpla con las políticas y estándares de seguridad.</p>		
b.- Relación de Trabajo		
Trabajo directo con Jefe de bodega, personal operativo, bodega y con otros canales si requiere de ayuda para complementar la producción.		

Elaborado por: Nelly Toapanta

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO MDC 01
		REVISIÓN N° 01
	Cargo: Gerente de Producción	Fecha: 20-enero-2020
		Pág. 2 de 2
Descripción Técnica del Cargo		
c.- Autoridad Departamento de producción- Gerente de Adquisiciones		
d.- Responsabilidad Supervisar los procesos de producción, planificando y organizando el cronograma de producción. Renegociar y ajustar los plazos según sea necesario. Asegurar que la producción sea rentable.		
IV. Requisitos mínimo exigidos		
a.- Formación Académica Ingeniero Industrial o Técnico en procesos		
b.- Experiencia Un año de experiencia en puestos similares		
c.- Habilidades y Destrezas Planificar y organizar para poder ejecutar y supervisar el proceso de producción. Capacidad de actuar con decisión y resolver problemas relacionados con el equipo de trabajo. Capacidad de captar conceptos fácilmente. Conocimientos en tecnología de información, para tratar con diversas tecnologías y programas. Capacidad de comunicación de manera clara y persuasiva con su equipo de trabajo, gerente y cliente. Habilidades de negociación para así obtener los materiales dentro del presupuesto, en el momento adecuado.		

3.6.3. Descriptivo de cargo jefe de bodega

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO MDC 01
		REVISIÓN N° 01
	Cargo: Jefe de Bodega	Fecha: 20-enero-2020
		Pág.: 1 de 2
Objetivo del puesto: Cumplir con las funciones del manejo de mercadería asegurar que el stock este Completo , despachar y mantener registro claros de las existencias del producto.		
Descripción Técnica del Cargo		
I. Identificación		
Título del cargo:	Administración/Logística	
Ubicación del cargo:	Departamento de Bodega	
Subalterno:	Ayudante de bodega	
Colaboradores:	Contador, Producción, Distribución	
II. Descripción genérica del cargo		
Planificación , coordinación y control de la mercadería, gestionando los inventarios		
III. Descripción específica del cargo		
a: Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento de bodega. 2.- Capacidad para orientar a su equipo facilitando el trabajo. 3.- Proactivo y con capacidad de resolución de problemas de respuesta inmediata. 4.- Elaborar informes semanales de gestión de las actividades en bodega. 5.- Levantamiento y control de procesos interno de bodega incluyendo seguridad industrial. 6.- Emisión y control de guías de remisión, archivo físico de la documentación. 7.- Coordinación de despacho hasta destino final y con intermediarios de transporte 8.- Recepción de contenedores. 9.- Control de inventarios, stock en bodega, entre otros (Informes semanales). 		
b.- Relación de Trabajo		
Trabajo directo con el personal, de bodega y con otros canales si requieren de ayuda para distribuir de manera inmediata la mercadería a diferentes puntos.		

Elaborado por: Nelly Toapanta

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO MDC 01
		REVISIÓN N° 01
	Cargo: Jefe de Bodega	Fecha: 20-enero-2020
		Pág. 2 de 2
Descripción Técnica del Cargo		
c.- Autoridad Departamento de compras, entregar informe al departamento contable		
d.- Responsabilidad Supervisar los procesos de distribución , planificando organizando el cronograma de entrega de mercadería. Verificar los horarios de entrega en cada punto de entrega. Asegurar que la mercadería llegue a tiempo		
IV. Requisitos mínimo exigidos		
a.- Formación Académica Administrador o especialista en logística		
b.- Experiencia Un año de experiencia en puestos similares		
c.- Habilidades y Destrezas Manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Internet, etc.) Experiencia en administración de bodega. Conocimiento en procesos de logísticos Conocimientos administrativos. Conocimientos contables básicos Conocimiento en gestión de inventarios Servicio al cliente.		

3.7. Procedimientos y Flujogramas.

Con el fin de solventar los problemas encontrados en el manejo de inventarios, dentro de las áreas de: producción, bodega, compras y ventas, se han propuestos controles, tales como: políticas, procedimientos, diagramas de flujo, con esto se busca minimizar los riesgos existentes y conseguir un manejo eficiente de los recursos de la empresa.

3.7.1. Procedimientos para el control de inventarios – Compra de materia prima y mercadería

	PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE MATERIA PRIMA Y MERCADERÍA	Código: INV
		Revisión: 1
		Fecha: 20-enero-2020
ÁREA:	Contable y Compras	Pág. 1 de 4
<p>Objetivo: Establecer procesos con el fin de mejorar la gestión del área de compras optimizando recursos, y ofreciendo productos de calidad para el consumidor.</p>		
<p>Propósito: Detallar las actividades de inventario en el área de compras de una manera ordenada y eficiente</p>		
<p>Alcance: Las políticas serán de aplicación en la adquisición de materiales e insumos, artículos para la venta y activos fijos, desde la requisición del proveedor, hasta el pago, realizando el cumplimiento respectivo estará a cargo del comprador o departamento de compras de emitir la información correspondiente de todo el proceso.</p>		
<p>POLÍTICAS</p>		
<p>1.- La adquisición la realizará el encargado de compras, con orden de compra, previo la revisión del stock y materiales en cada una de las bodegas.</p>		
<p>2.- El encargado de compras deberá llevar un registro, para luego entregar el informe detallado a los encargados de tomar decisiones.</p>		
<p>3.- En ausencia del jefe de compras, lo realizará el jefe de ventas.</p>		

	PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE MATERIA PRIMA Y MERCADERÍA	Código: INV
		Revisión: 1
		Fecha: 20-enero-2020
ÁREA:	Contable y Compras	Pág. 2 de 4
<p>4.- Las adquisiciones realizadas superior a \$50.000,00 debe ser autorizada por el dueño de la empresa.</p>		
<p>5.- Las órdenes de compra deben ser pre numeradas y con firma de responsabilidad y ser archivadas para un futuro control.</p>		
<p>6.- Las compras se maneja con dos copias, la original para el departamento de compras, una copia para la bodega y la otra copia, para cada punto de venta, para verificar el stock completo de despacho.</p>		
<p>7.- Antes de cada compra se debe verificar el stock en bodega (informe de inventario).</p>		
<p>8.- Toda compra mayor a \$5.000,00 debe ser con solicitud de cotización.</p>		
<p>9.- Se solicitará por lo menos 2 cotizaciones a proveedores de confianza con fecha de expiración de las cotizaciones, precios incluidos los impuestos, detallada la descripción del producto, con descuentos, anticipos, forma de pagos, detallar el transporte, tiempo y lugar de entrega, con su respectiva garantía en caso de pérdida.</p>		
<p>10.- La transportación de mercadería, se explicará que compañía de transporte lo va realizar y el costo será a cargo del proveedor, que será negociado por cotización o con el proveedor, con las especificaciones que determine el dueño.</p>		
<p>11.- Es responsabilidad del departamento de compras o la persona que realiza las compras, mantener un detalle de lista de proveedores (de acuerdo a precio, calidad del producto, condiciones de pago, tiempo de entrega, con todo los datos, debe mantener actualiza y por orden alfabético.</p>		
<p>12.- Se recibirá mercadería que esté en el pedido con las especificaciones solicitadas y con facturas respectivas.</p>		

	PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE MATERIA PRIMA Y MERCADERÍA	Código: INV
		Revisión: 1
		Fecha: 20-enero-2020
ÁREA:	Contable y Compras	Pág. 3 de 4
<p>13. Al momento de realizar los pagos revisar facturas de pagos pendientes.</p>		
<p>14.- Se manejará con cheques posfechados únicamente con los proveedores que acepten, para evita cierre de cuentas o cheques protestados.</p>		
<p>15.- Las devoluciones se realizarán máximo dos días después, con nota de débito a nombre del proveedor correspondiente.</p>		
<p>16.- Conjuntamente con el departamento de compras y bodega, deben realizar el control de calidad de los materiales adquiridos.</p>		
<p>17.- Se cancelará al proveedor luego de la revisión correspondiente y en fechas establecidas en el acuerdo de pago.</p>		
<p>18.- Los pagos de anticipo en compras se liquidarán de manera inmediata con la factura correspondiente.</p>		
<p>19.- Un día a la semana será para pago a proveedores (viernes).</p>		
<p>20.- El departamento o encargado de pagos debe llevar un registro de todos los proveedores con sus respectivas firmas y sello, previa autorización del dueño o departamento de finanzas de la empresa.</p>		

	PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE MATERIA PRIMA Y MERCADERÍA	CÓDIGO: INV.
		REVISIÓN: 1
		Fecha: 20-enero-2020
ÁREA:	CONTABLE Y COMPRAS	Pág. 1 de 1
PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE MATERIALES		
N.º	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Elaborar la solicitud de compra.	Jefe de compras
2	Verificar el presupuesto disponible.	Contadora
3	Solicitar cotizaciones a 2 proveedores distintos.	Jefe de compras
4	Recibir y analizar las cotizaciones.	Gerente
5	Seleccionar el proveedor más conveniente.	Gerente
6	Autorizar la orden de compra.	Gerente
7	Realizar la compra.	Gerente
8	Enviar la orden de compra al proveedor.	Jefe de compras
9	Hacer seguimiento a la orden de compra	Gerente
10	Realizar revisión previa al ingreso de mercadería.	Jefe de compras
11	Revisar la mercadería.	Personal de bodega
12	Autorizar el ingreso de mercadería.	Jefe de compras
13	Ingresar la mercadería en la base de datos.	Auxiliar contable
14	Emitir la retención correspondiente.	Auxiliar contable
15	Realizar el pago al proveedor.	Contadora
16	Ubicar la mercadería en bodega.	Personal de bodega
APROBADO Y REVISADO POR:		ELABORADO POR: Nelly Toapanta

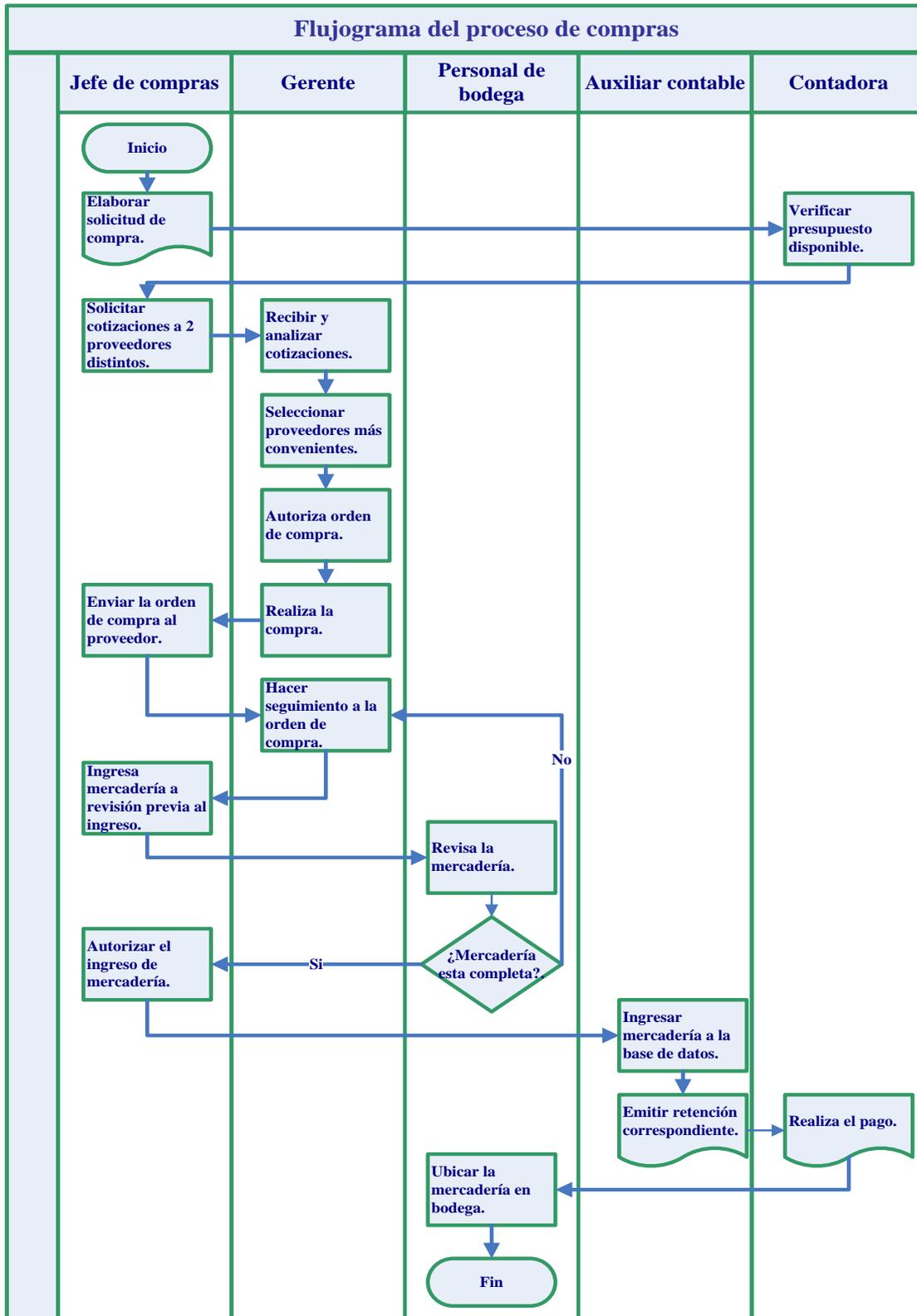


Figura 20. Descripción del proceso de compras en la Empresa Calzado Pony S.A.

Elaborado por: Nelly Toapanta

3.7.2. Procedimientos para el control de inventarios: Producción

	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	Código: INV
		Revisión: 1
		Fecha: 20-enero-2020
ÁREA:	PRODUCCIÓN Y BODEGA	Pág. 1 de 3
<p>Objetivo: Establecer políticas que regulen el proceso de producción, optimizando recursos, entregando productos de calidad, y cuidando la integridad de los trabajadores.</p>		
<p>Propósito: Detallar las actividades de producción en el área de fabricación de manera ordenada y eficiente.</p>		
<p>Alcance: Las políticas se aplicará en el área de producción y todo el personal de la fabricación hasta la entrega en bodega donde la p será verificado por el jefe de producción</p>		
<p>POLÍTICAS</p>		
<p>1.- Jefe de producción dará inicio a fabricar los zapatos, con autorización del Gerente, por pedido de departamento de ventas o clientes.</p>		
<p>2.- Se revisará en la bodega el stock del pedido antes de empezar la producción.</p>		
<p>3.- las ordenes de producción debe estar pre numeradas y con firmas de responsabilidad.</p>		
<p>4.- El material para la producción se solicitará, a bodega.</p>		
<p>5.- La órdenes de requisición debe estar pre numeradas con firmas del jefe de producción y del operario que solicita, jefe de bodega entrega el material y serán archivadas,</p>		
<p>6.- El jefe de producción debe supervisar la producción de acuerdo a las especificaciones solicitadas.</p>		
<p>7. Se debe revisar las máquinas antes de empezar la producción, si existe alguna falla debe ser detallada en un informe para que la administración asigne recursos, (a cargo del mecánico)</p>		
<p>8.- El mecánico debe realizar mantenimiento cada 3 meses y llevar un informe de todo lo que realiza en cada una de las máquinas y debe argumentar con evidencias, fotos informes</p>		

	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	Código: INV
		Revisión: 1
		Fecha: 20-enero-2020
ÁREA:	PRODUCCIÓN Y BODEGA	Pág. 2 de 3
<p>9.- Las capacitaciones al personal se debe realizar cada 6 meses en cuanto a sus labores pre ocupacionales y ocupacionales, con la finalidad de mejorar su desenvolvimiento.</p>		
<p>10.- Se llevará el control de asistencia por medio electrónico, timbre con huella, para el control correspondiente de atrasos, faltas, y horas extras.</p>		
<p>11.- El jefe de producción debe informar de manera mensual a la administración la mano de obra y la producción que ha realizado donde debe especificar los pedidos entregados, tiempo de retraso, las causas y las acciones tomadas para el cumplimiento.</p>		
<p>12.- El jefe de producción debe informa a la administración los costos por desperdicios donde debe explicar los niveles de desperdicios y acciones que se tomaron para solucionar</p>		
<p>13.- El jefe de producción debe verificar la calidad de materia prima por proveedor, si existe y comunicar al encargado de compras para la respectiva devolución</p>		
<p>14.- El jefe de producción debe realizar pruebas con el material que ingresa para verificar la calidad.</p>		
<p>15.- Todo material que se desperdicie debe ser reusado o procesado.</p>		
<p>16.- La compra de equipos personales para el uso del área se realizará una vez al año en caso de emergencia se debe entregar de manera inmediata al personal que lo requiera.</p>		
<p>17.- El registro contable se hará versus reporte de bodega.</p>		

	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	CÓDIGO: INV.
		REVISIÓN: 1
		FECHA: 01-JULIO-2019
ÁREA:	PRODUCCIÓN Y BODEGA	Pág. 1 de 1
PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE MATERIAL		
N.º	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1.	Realizar pedido de producción.	Gerente
2.	Diseñar modelos de calzado.	Diseñador
3.	Seleccionar los modelos a producir.	Gerente
4.	Autorizar el inicio de producción.	Gerente
5.	Revisar material disponible en base de datos.	Personal de bodega
6.	Solicitar los materiales a bodega	Jefe de producción
7.	Comprobar los materiales y entregar a producción.	Personal de bodega
8.	Realizar controles de producción.	Jefe de área
9.	Gestionar el reciclaje y desecho de materiales.	Jefe de área
10.	Entregar el producto terminado.	Jefe de área
11.	Verificar que este completo la mercadería.	Personal de bodega
12.	Perchar la mercadería en bodega.	Personal de bodega
APROBADO Y REVISADO POR:		ELABORADO POR: Nelly Toapanta

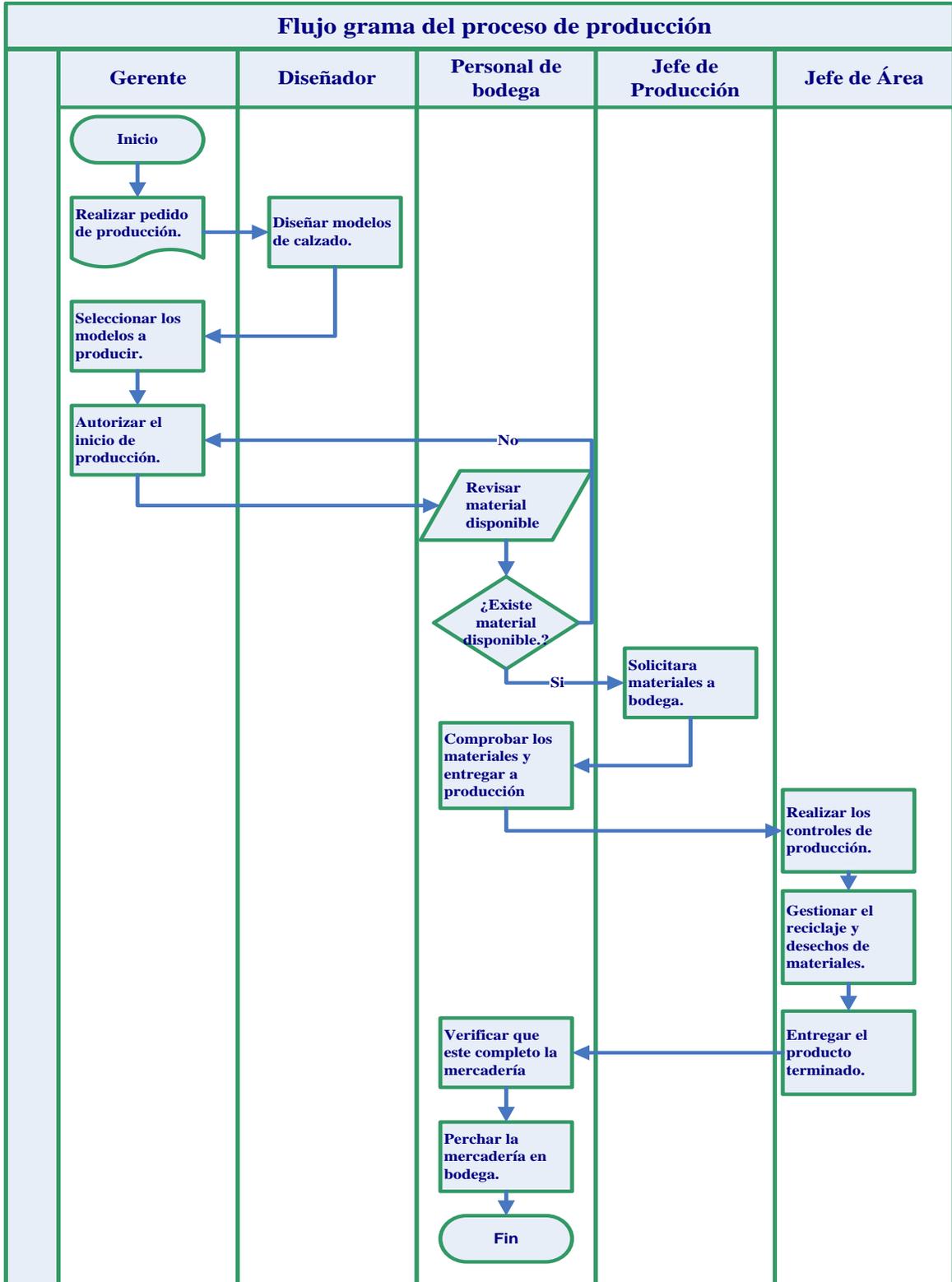


Figura 21. Descripción del proceso de producción en la Empresa Calzado Pony S.A.

Elaborado por: Nelly Toapanta

3.7.3. Procedimientos para el control de inventarios: Ventas al por mayor

	PROCEDIMIENTO DE VENTAS AL POR MAYOR	Código: INV
		Revisión: 1
		Fecha: 20-enero 2020
ÁREA:	ADMINISTRATIVO Y VENTAS	Pág. 1 de 3
<p>Objetivo: Establecer políticas que regulen la comercialización, que ayuden al mejoramiento de la distribución, para garantizar la satisfacción del cliente.</p>		
<p>Propósito: Determinar los pasos correspondiente sobre el manejo de las ventas para cumplir los presupuestos planteados.</p>		
<p>Alcance: Las políticas se aplicará en el área de venta y todo el personal que trabaje dentro de la misma, buscando estrategias de mercado para satisfacer a los clientes.</p>		
<p>POLÍTICAS</p>		
<p>1.- El vendedor es la persona encargada de vender la mercadería.</p>		
<p>2.- Antes de realizar pedidos a bodega general deben verificar el stock en cada punto de venta</p>		
<p>3.- Las órdenes de pedidos que superen los \$5.000 debe tener autorización de la administración.</p>		
<p>4.- Todas las órdenes de pedido estarán pre numeradas y con firma de responsabilidad (vendedor, administración), y luego ser archivados por el vendedor.</p>		
<p>5.-Las órdenes de pedido deben tener copia, la original para el cliente, y la copia para el departamento de ventas</p>		
<p>6.- La mercadería de producción debe ser despachada como máximo en 30 días al cliente respectivo, para asegurar su satisfacción.</p>		
<p>7.- El transporte de mercadería de las ventas está a cargo de la empresa (costo, seguro), en acuerdos directo con el cliente.</p>		
<p>8.-El vendedor deberá realizar seguimiento de posventa durante los 15 días posteriores al despacho, para evitar devoluciones, y estar pendiente de los comentarios de los clientes.</p>		
<p>9.- Todas las notas de crédito por reclamó en ventas o devolución debe ser emitida de manera inmediata por el vendedor.</p>		

	PROCEDIMIENTO DE VENTAS AL POR MAYOR	Código: INV
		Revisión: 1
		Fecha: 20-enero 2020
ÁREA:	ADMINISTRATIVO Y VENTAS	Pág. 2 de 3
<p>10.- De acuerdo a disposiciones tomadas por la administración, la documentación se debe realizar el corte cada mes para no tener problemas en los cierres de mes.</p>		
<p>11.- Antes de realizar el cierre de facturación deben verificar los datos del cliente que se encuentre actualizada y su forma de pago.</p>		
<p>12.- Cada una de las ventas debe estar respaldado con la documentación correspondiente (Factura original y copia, guía de remisión original, documento del transportista y del cliente).</p>		
<p>13.- El encargado de realizar cobranzas debe llevar un registro de clientes de acuerdo a montos y pagos.</p>		
<p>14.- El crédito a los clientes se debe entregar únicamente a los clientes que cumpla en la negociación acordada, con autorización de la administración y en caso de mora se cobrará un interés 3% por día, en caso de pagos antes de la fecha pactada se realizará un descuento Autorizado por la Administración.</p>		
<p>15.- El encargado de cobranza debe llevar el registro de las cuentas por cobrar de acuerdo a la información entregada de las ventas realizadas por el vendedor.</p>		
<p>16.- Todos los cobros por anticipo en venta, registrar de manera inmediata (contabilidad).</p>		
<p>17.- Los pagos realizados por los clientes con cheque o efectivo deben ser depositado máximo en 24 horas a la cuenta de la empresa.</p>		

	PROCEDIMIENTO DE VENTAS AL POR MAYOR	CÓDIGO: INV.
		REVISIÓN: 1
		FECHA: 01-JULIO-2019
ÁREA:	ADMINISTRATIVO Y VENTAS	Pág. 1 de 1
PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE MATERIAL		
N.º	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1.	Coordinar visitas a clientes.	Vendedor
2.	Entregar publicidad e información de productos nuevos.	Vendedor
3.	Tomar pedido del cliente.	Vendedor
4.	Ingresar pedidos a contabilidad para calificación favorable o desfavorable.	Contadora
5.	Analizar y verificar el nivel de endeudamiento.	Contadora
6.	Informar al cliente que tiene saldo por pagar.	Vendedor
7.	Aprobar orden de venta.	Vendedor
8.	Entregar el pedido a bodega para su despacho.	Vendedor
9.	Emitir factura de pago.	Contadora
10.	Registrar salida de mercadería en el sistema.	Auxiliar contable
11.	Asignar guía de despacho.	Personal de bodega
12.	Enviar mercadería al cliente.	Personal de bodega
APROBADO Y REVISADO POR:		ELABORADO POR: Nelly Toapanta

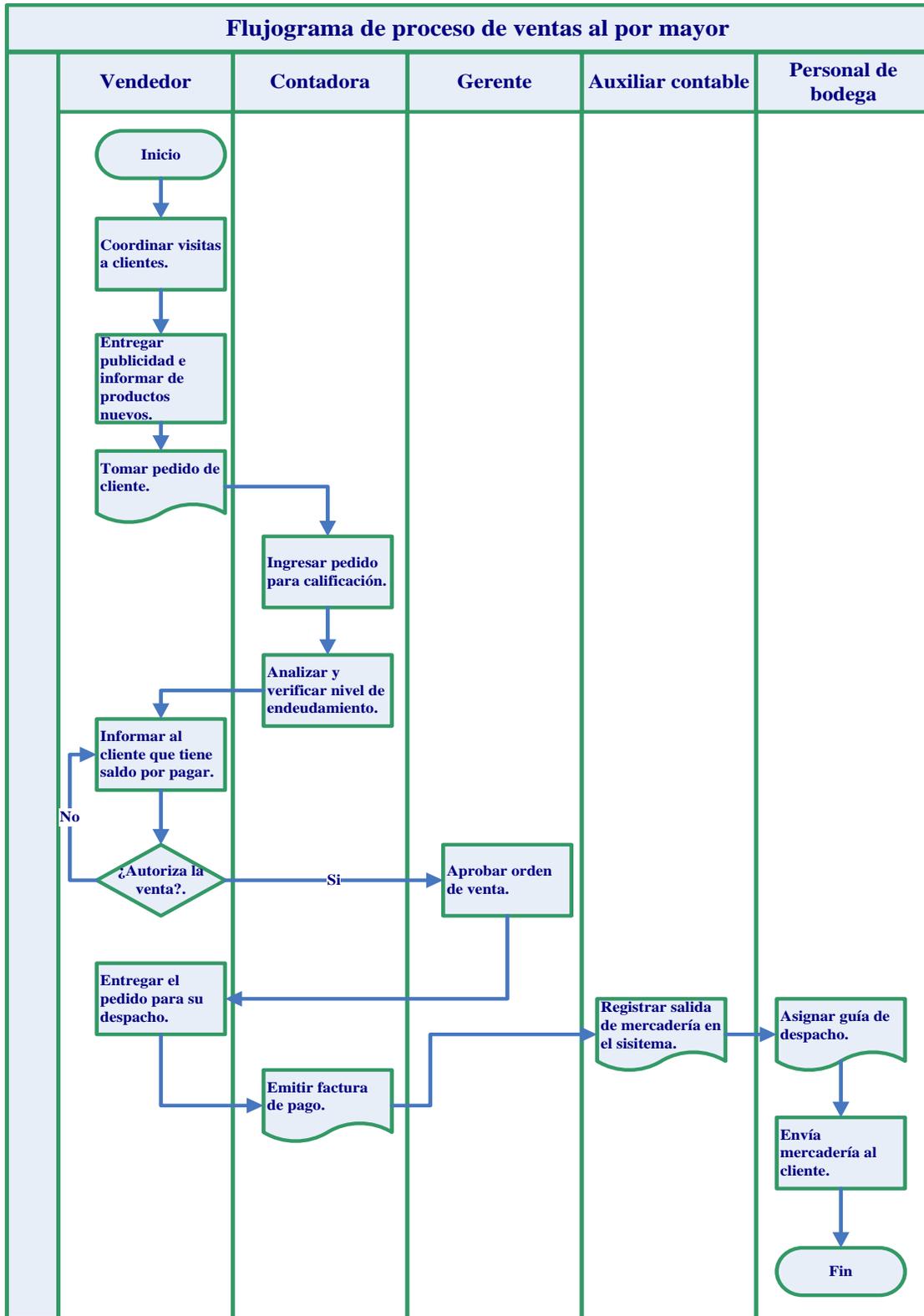


Figura 22. Descripción del proceso de ventas en la Empresa Calzado Pony S.A.

Elaborado por: Nelly Toapanta

3.7.4. Procedimientos para la toma física de inventario

	CONTROL INTERNO PARA EL INVENTARIO GENERAL DE MERCADERÍA	Código: INV
		Revisión: 1
		Fecha: 20-enero-2020
ÁREA:	CONTABLE Y BODEGA	Pág. 1 de 3
<p>Objetivo: Establecer procesos que permitan controlar y registrar de manera coordinada toda la información oportuna, para realizar el inventario que dispone la empresa.</p>		
<p>Propósito: Detallar las actividades que realiza cada área para tener información oportuna para la toma de inventario.</p>		
<p>Alcance: Tener en cuenta toda la información desde la recepción, del producto, registro en el sistema y control de ingresos y salida de mercadería de bodega.</p>		
<p>Normas Generales</p>		
<p>1.- El control de inventario se realizará cada mes.</p>		
<p>2.- Bodega debe llevar el control de inventario con tarjeta kardex a diario con información, de saldos reales de mercadería.</p>		
<p>3.- Para el cuadro de inventario se tomará en cuenta el saldo del último día del mes, y el primer día del mes siguiente.</p>		
<p>4.- Bodega debe entregar información cada fin de mes saldos reales de mercadería.</p>		
<p>5.- Realizar el inventario general una vez al año (mes de enero) y cuando la empresa lo crea necesario.</p>		
<p>6.- Contabilidad y bodega ponerse de acuerdo el día de inventario con cronograma para evitar cruces de fechas.</p>		
<p>7. Se suspenderán movimiento de mercadería un día antes para la toma física de inventario.</p>		
<p>8.- El personal para el inventario será asignado, alguien ajeno al manejo de bodega, para evitar errores en el procesos de inventario.</p>		

	CONTROL INTERNO PARA EL INVENTARIO GENERAL DE MERCADERÍA	Código: INV
		Revisión: 1
		Fecha: 20-enero-2020
ÁREA:	CONTABILIDAD Y BODEGA	Pág. 2 de 3
<p>9.- Contabilidad debe facilitar el material necesario para el personal de inventario.</p>		
<p>10.- El personal de inventario debe asistir con ropa adecuada para la toma física de inventario</p>		
<p>11.- Bodega debe tener información como: Inventario físico de cada mes, Kardex, Guía de remisión, reporte de faltantes y sobrantes, informe de ajustes.</p>		
<p>12.- Durante la toma física debe estar ordenada la bodega, con código de barra cada producto sin excepción.</p>		
<p>13.- El personal de inventario tiene que realizar conteo físico de toda la existencia, antes de entregar el informe.</p>		
<p>14.- Si encuentra faltante de mercadería deben revisar los documentos, si no hay respaldo de los faltantes, debe realizar el informe para gerencia con la explicaciones necesaria del porqué de los faltantes y con firma de responsabilidad.</p>		
<p>15.- El personal de inventario están en la obligación de informar cómo fue encontrado la bodega al momento del inventario.</p>		
<p>16.- Al final debe ser entregado la información con firmas de responsabilidad.</p>		
<p>17.- la mercadería que se encuentre en malas condiciones debe ser informado de inmediato a gerencia para que pueda darse de baja y sacar del inventario actual.</p>		

	CONTROL DE INVENTARIO PARA EL INVENTARIO GENERAL	CÓDIGO: INV.
		REVISIÓN: 1
		Fecha: 20-enero-2020
ÁREA:	CONTABLE Y BODEGA	Pág. 1 de 1
INDICACIONES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE INVENTARIO		
N.º	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realizar el conteo físico cada mes.	Personal de bodega
2	Coordinar fecha de inventario.	Contadora
3	Realizar inventario general cada año (mes de enero y cuando la empresa, lo crea necesario.)	Personal de inventario
4	Suspender el movimiento de mercadería el día del inventario.	Personal de bodega
5	Asignar para la toma física, personal que no esté relacionado con el trabajo de bodega.	Contadora
6	Asignar material necesario para el inventario	Contadora
7	Tener información al día.	Personal de bodega
8	Ordenar la mercadería para facilitar el inventario.	Personal de bodega
9	Tener en cuenta la mercadería que está para devolución o despacho con sus respectivos documentos.	Personal de bodega
10	Separar toda mercadería que se encuentre dañada de las perchas .	Personal de bodega
11	Ingresar información de la toma física al sistema.	Personal de inventario
12	Informar, sobrantes o faltantes del conteo físico.	Personal de inventario
13	Totalizar el conteo y enviar la información a contabilidad.	Personal de inventario
14	Reenviar información del conteo físico	Contadora
15	Entregar acta de toma física con firmas de responsabilidad	Contadora
16	Dar de baja la mercadería dañada.	Contadora
APROBADO Y REVISADO POR:		ELABORADO POR: Nelly Toapanta

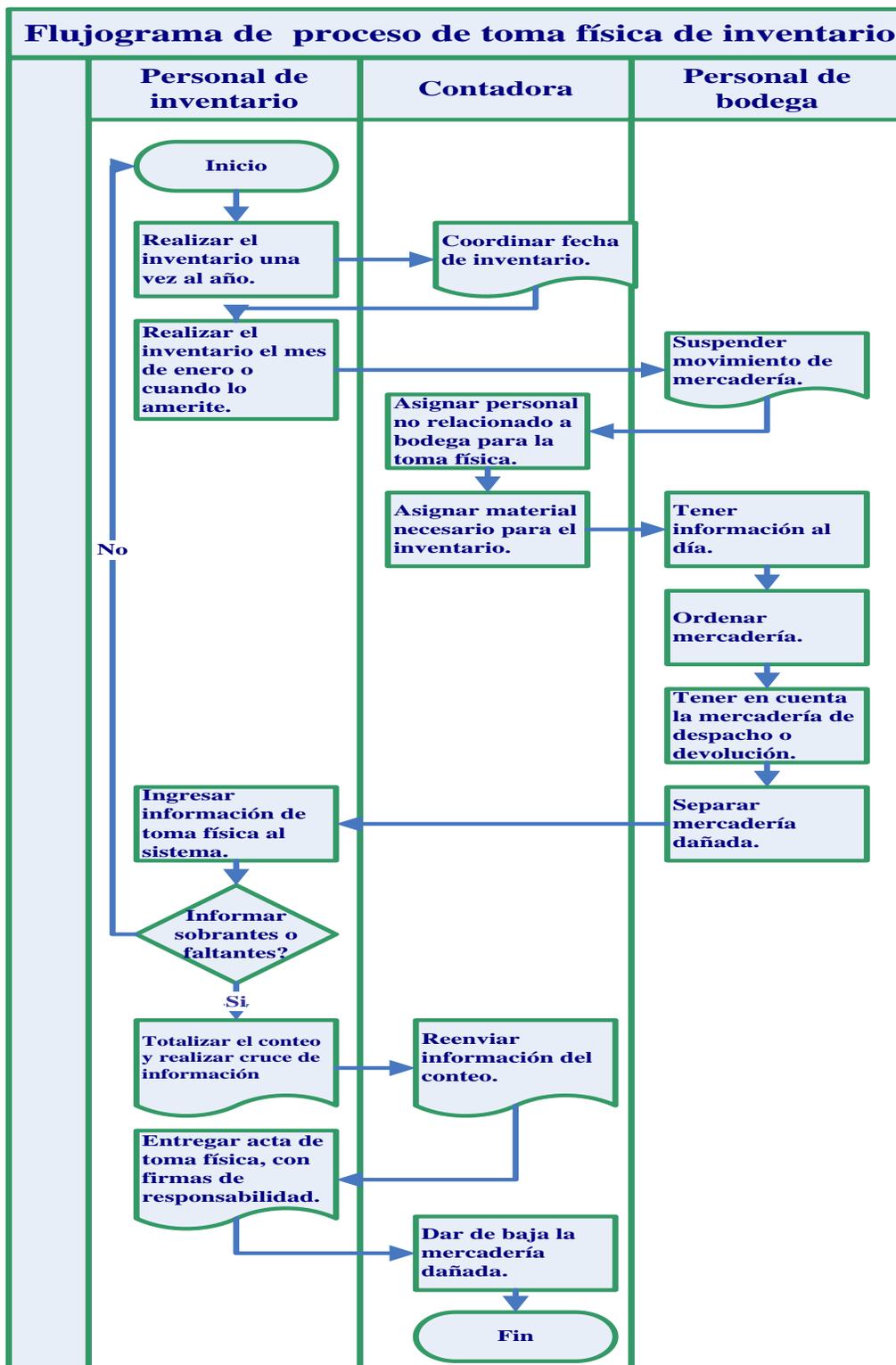


Figura 23. Descripción del proceso de toma física de inventario en la Empresa Calzado Pony S.A.

Elaborado por: Nelly Toapanta

3.8. Indicadores de gestión

Así mismo, se establecieron indicadores de gestión que permitirán medir el nivel de cumplimiento de los procesos establecidos en el presente estudio:

Tabla 14
Indicador Número 1

EMPRESA CALZADO PONY S.A			
INDICADOR:	Eficiencia	Periodicidad esperada:	1 vez al mes
Porcentaje de ejecución de procesos de compra			12 veces al año
OBJETIVO	FÓRMULA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
Conocer el nivel de eficiencia en la ejecución de los procesos de compra, al medir los materiales ingresados a bodega por concepto de compra, con relación al número de materiales registrados en las solicitudes de compra autorizadas por el Sr. Gerente	No. de materiales ingresados a bodega por concepto de compra / No. de materiales requeridos mediante órdenes de compra que han sido autorizadas	Excelente: mayor o igual a 90%	
		Bueno: entre 80% y 90%	
		Necesita mejora: menor a 80%	

Elaborado por: Nelly Toapanta

El indicador permite conocer el nivel de eficiencia que tiene la empresa en la ejecución del proceso de compra, al medir los materiales ingresados a bodega por concepto de compra en relación al número de materiales que se encuentran en las solicitudes de compra que han sido autorizadas por el Sr. Gerente, con el fin de conocer si el proceso sugerido se está cumpliendo cabalmente en la empresa o no y de esta manera, la alta gerencia pueda tomar las decisiones correspondientes para corregir los errores o contratiempos presentados.

Tabla 15
Indicador Número 2

EMPRESA CALZADO PONY S.A			
INDICADOR:	Eficiencia	Periodicidad esperada:	1 vez al mes
Porcentaje de ejecución de procesos de compra			12 veces al año
OBJETIVO	FÓRMULA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	

Conocer el nivel de eficiencia en la ejecución de los procesos de compra, al medir las compras ingresadas a bodega en relación con el número de total de compras realizadas	No. De compras ingresado a bodega / No. De total de compras realizadas	Excelente: mayor o igual a 90%
		Bueno: entre 80% y 90%
		Necesita mejora: menor a 80%

Elaborado por: Nelly Toapanta

El indicador permite conocer el nivel de eficiencia que tiene la empresa en la ejecución del proceso de compra, al medir el número de compras ingresadas a bodega de la empresa con relación al total de compras realizadas, esto con el fin de conocer si los proveedores de la compañía están entregando productos de calidad, en cantidad y con las características especificadas en los pedidos de compra o no y de esta manera, la alta dirección pueda tomar las decisiones correspondientes de mejora.

Tabla 16
Indicador Número 3

EMPRESA CALZADO PONY S.A			
INDICADOR:	Eficiencia	Periodicidad esperada:	1 vez al mes 12 veces al año
OBJETIVO	FÓRMULA		CRITERIO DE DESEMPEÑO
Conocer el nivel de eficiencia en la ejecución de los procesos de producción, al medir el No. De productos elaborados y entregados a bodega para su almacenamiento, con relación a los productos solicitados mediante pedidos de producción	No. de productos elaborados / No. de productos solicitados para la producción		Excelente: mayor o igual a 90% Bueno: entre 80% y 90% Necesita mejora: menor a 80%

Elaborado por: Nelly Toapanta

El indicador permite conocer el nivel de eficiencia que tiene la empresa en la ejecución del proceso de producción, al medir el número de productos elaborados y entregados a bodega para su almacenamiento en relación al número de productos solicitados mediante pedidos de producción, con el fin de conocer si el proceso sugerido se está cumpliendo cabalmente en la empresa o no y

de esta manera, la alta gerencia, pueda tomar las decisiones correspondientes para corregir los errores o contratiempos presentados.

Tabla 17
Indicador Número 4

EMPRESA CALZADO PONY S.A			
INDICADOR:	Eficiencia	Periodicidad esperada:	1 vez al mes
Porcentaje de ejecución de procesos de producción			12 veces al año
OBJETIVO	FÓRMULA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
Conocer el nivel de eficiencia en la ejecución de los procesos de producción, al medir el número de veces que el proceso de producción se ha ejecutado versus el número de veces que se han programado.	No. De procesos de producción ejecutados / No. De procesos de producción programados	Excelente: mayor o igual a 90%	
		Bueno: entre 80% y 90%	
		Necesita mejora: menor a 80%	

Elaborado por: Nelly Toapanta

El indicador permite conocer el nivel de eficiencia que tiene la empresa en la ejecución del proceso de producción, al medir el número de veces que el proceso de producción se ha ejecutado en relación al número de veces que se ha programado, con el fin que la alta dirección conozca si el proceso de producción se está ejecutando conforme lo planificado, caso contrario pueda tomar las decisiones pertinentes que permitan corregir los errores o contratiempos que se presentan al momento de intentar ejecutar el proceso de producción.

Tabla 18
Indicador Número 5

EMPRESA CALZADO PONY S.A			
INDICADOR:	Eficiencia	Periodicidad esperada:	1 vez al mes
Porcentaje de entrega de mercaderías, dentro del proceso de ventas al por mayor			12 veces al año
OBJETIVO	FÓRMULA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	
Medir la eficiencia en la entrega de productos que se encuentran relacionados al proceso de ventas al por mayor	No. de guías de despacho / No. de ítems facturados	Excelente: mayor o igual a 90%	
		Bueno: entre 80% y 90%	
		Necesita mejora: menor a 80%	

Elaborado por: Nelly Toapanta

El indicador permite conocer el nivel de eficiencia que tiene la empresa en cuanto a la entrega de mercaderías, actividad que se encuentra dentro del proceso de ventas al por mayor, al medir el número de guías de despacho que se asignaron en relación al número de facturas emitidas, esto, con el fin de conocer si la entrega de productos vendidos a los clientes mayoristas de la compañía, se está cumpliendo o no, brindando información que permita a la alta gerencia, tomar las decisiones que correspondan.

Tabla 19
Indicador Número 6

EMPRESA CALZADO PONY S.A		
INDICADOR:	Eficiencia	Periodicidad esperada:
Porcentaje de eficiencia de las visitas realizadas a los clientes mayoristas por parte de los vendedores de la empresa		1 vez al mes 12 veces al año
OBJETIVO	FÓRMULA	CRITERIO DE DESEMPEÑO
Medir la eficiencia del personal de ventas con respecto a pedidos de clientes mayoristas.	No. Total de ventas realizadas / No. Números de visitas realizadas	Excelente: mayor o igual a 90% Bueno: entre 80% y 90% Necesita mejora: menor a 80%

Elaborado por: Nelly Toapanta

El indicador permite conocer el nivel de eficiencia de los vendedores que se encargan de visitar a los clientes mayoristas de la empresa, al medir el total de ventas realizadas a los clientes en relación con el número de visitas realizadas al cliente, este indicador puede medirse a nivel global o por cada vendedor, con el fin de generar información para que la alta gerencia pueda tomar las decisiones correspondientes.

3.9. Aprobación de los procedimientos desarrollados

Una vez culminado el diseño de la herramienta de control de sistema de inventarios descrita en el presente trabajo de investigación, se ha entregado a la empresa Calzado Pony S.A., la cual designó al Sr. Lenin Gualotuña, Jefe de Producción, quien se encargará de la revisión y aprobación de la misma.

3.10. Divulgación de la propuesta presentada

A fin de cumplir con la socialización de la herramienta diseñada, a todo el personal de la compañía, se ha desarrollado un plan de capacitación, un cronograma de trabajo y un presupuesto para cumplir con las actividades programadas, tal como se detalla a continuación:

3.10.1. Plan de capacitación y presupuesto

Capacitación 1 Tema: La organización y los sistemas de control interno

- ¿Qué es una empresa?
- Sistema de control interno de inventarios – definición, utilidad, elementos del control interno.
- Beneficios de los sistemas de control.
- ¿Qué son tareas, actividades, procesos?, utilidad de los procesos.
- ¿Qué son funciones?, utilidad
- ¿Qué son y para qué sirven las políticas en una empresa?

Capacitación 2 Tema: Socialización de los instrumentos diseñados

- Información histórica de la empresa Calzado Pony S.A, misión, visión, estructura orgánica reestructurada.
- Socialización de la descripción de funciones propuestas.
- Socialización de la descripción de procesos propuestos.
- Socialización de las políticas propuestas.
- Socialización de las nuevas herramientas de control diseñadas en la propuesta.
- Ejercicios prácticos.

Duración

Se planea realizar una capacitación de tres horas diarias, durante dos días.

A quién va dirigida la capacitación

Al personal del área de Compras, Producción, Bodega, Contabilidad, Ventas; y, a la Gerencia.

Cronograma de capacitaciones

Para el desarrollo de las actividades de la capacitación en la empresa Calzado Pony S.A., se ha establecido el siguiente cronograma:

Tabla 20.

Cronograma de capacitación

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN SEMANAL										TOTAL HORAS	
	DÍA 1		DÍA 2		DÍA 3			DÍA 4				DÍA 5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
METODOLOGÍA												
Identificar el perfil de los participantes, evaluar su nivel académico y su experiencia en las actividades que realiza	x											1
Realizar la presentación de la capacitadora que dará las clases teóricas y prácticas de los temas descritos en el plan		x										1
Revisión y aprobación del material que se va a utilizar en las capacitaciones.			x									1
PRESENTACIÓN DE PROYECTO												
Capacitación 1 Tema: La organización y los sistemas de control interno				X								3
¿Qué es una empresa?												
Sistema de control interno de inventarios – definición, utilidad, elementos del control interno.												
Beneficios de los sistemas de control.												
¿Qué son tareas, actividades, procesos?, utilidad de los procesos.												
¿Qué son funciones?, utilidad												
¿Qué son y para qué sirven las políticas en una empresa?												
Capacitación 2 Tema: Socialización de los instrumentos diseñados							X					3
Información histórica de la empresa Calzado Pony S.A, misión, visión, estructura orgánica reestructurada.												
Socialización de la descripción de funciones propuestas.												
Socialización de la descripción de procesos propuestos.												
Socialización de las políticas propuestas.												
Socialización de las nuevas herramientas de control diseñadas en la propuesta.												
Ejercicios prácticos.												
INFORME FINAL											X	
Elaborar Informe final												1
TOTAL HORAS DE EJECUCIÓN												10

Elaborado por: Nelly Toapanta

3.10.2. Presupuesto

A fin de cumplir con la capacitación planificada, se han contemplado los costos que se detallan a continuación:

Tabla 21.

Presupuesto de Capacitación

Detalle	Costo
Esferos	\$10,00
Hojas de papel bond	\$ 2,00
Pliego de papel	\$ 1,00
Copias	\$ 0,75
Tiza líquida	\$ 2,40
Total	\$16,15

Elaborado por: Nelly Toapanta

Además, se utilizarán los siguientes recursos con los que ya cuenta la empresa:

- Sala para reuniones
- Pizarra
- Proyector
- Computador portátil

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y ECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

El marco teórico recopilado permite establecer conceptos básicos para desarrollar el sistema de control interno de inventario, que cumplan con las necesidades básicas para el control adecuado organizado la información de inventario en la empresa Calzado Pony S.A.

La metodología que se aplicó en el presente trabajo, así como diferentes métodos de recolección de información utilizadas con el respectivo análisis se determina que en la empresa Calzado Pony S.A. No están aplicando ningún sistema de control de inventario se analiza que requiere de la implementación de un sistema de control interno de inventarios, así como políticas, procedimientos, flujogramas, indicadores y normas generales de inventario

Se propone un sistema de control interno de inventarios donde se determina con claridad las políticas generales para cada área, procesos, flujogramas, indicadores de gestión, y normas generales para la toma física de inventario, ya que este sistema va permitir tener información clara y precisa para la toma de decisiones, aportando con la disminución de riesgo en el control de inventario.

4.2. RECOMENDACIONES

Luego de realizar las investigaciones necesarias se recomienda al Gerente General, impartir la información expuesta en la presente tesis, a las áreas involucradas (compras, producción y ventas), para que conozcan la importancia de tener un sistema de control interno de inventarios y el beneficio que tiene su aplicación dentro de una empresa.

Se recomienda realizar capacitación una vez al año para todo el personal que maneja las áreas de compras, producción y ventas, en cuanto a las políticas y procedimientos, para evitar errores en los procesos de inventarios.

Evaluar cada 6 meses el desarrollo de los procesos en las áreas involucradas, para determinar el cumplimiento adecuado, y definir si necesitan mejoras o cambios, en cuanto a los procedimientos aplicados.

Involucrar a todo el personal en cuanto a la importancia de manejar procesos y explicar que con el buen uso se puede mejorar su trabajo minimizando los problemas y generando información oportuna y adecuada para la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, S., y Com, S. (2013). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Del Aula Taller.
- Anaya Tejero, J. (2016). *Organización de la producción industrial. Un enfoque de gestión operativa en Fábrica* (1ra, ed.). España: Esic Editorial.
- Anuario del sector mundial del calzado. (2018). revista del calzado.com/anuario-sector-mund.
- Bravo, J. (1995). *Guías de gestión de la pequeña empresa. Compra e inventarios* (3ra, ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Bravo, J. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cabrera, E. (2009). *Control*. España: El Cid.
- Castro, J. (21 de octubre de 2014). *Beneficios de un sistema de control de inventarios*. Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios>
- Capote, G. (2007). *El control interno y el control de Economía y Desarrollo*. V. 129. Cuba. Editorial Universitaria.
- Chicaiza, D. (2018). *Diseño de un sistema de control para la administración de inventarios empresa Texplan, ubicada en la ciudad de Quito especializada en el rubro de cintas plásticas, reatas, cordoncillo* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica Israel, Ecuador.
- Cruz del Castillo, C., Olivares, S., y Gonzáles, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Patria.
- Cuatrecasas, L. (2011). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones. Sistemas actuales de gestión eficiente y competitivo*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Hernandes R., Fernández C. y Baptista M. (2006). *Metodología de la investigación* (5ta, ed.). México. Editorial. Interamericana.
- Lefcovich, M. (2009). *Sistema de producción justo a tiempo*. El Cid.

- Mina, G. (2016). *Diseño de un sistema de control de Inventarios para la producción de café en el Valle Rio Intag empresa Aacri. Ubicado en Esmeralda, dedicada a la producción y elaboración de café para el consumo interno y exportación. Quito Universidad Central del Ecuador* (Tesis de pregrado). Universidad Central, Ecuador.
- Montero, R. (s.f. 2009). *Negocios Globales Logística Transporte & Distribución, la Importancia de un Eficiente Control de Inventarios*. Chile: Account Excetive.
- Montoya A. (2009). *Administración de compras* 2da, ed. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Palomino, G. (2016). *Diseño de sistema de control interno para inventarios de la empresa el Palacio del Calzado, ubicada en el Cantón Milagros, dedicada a la comercialización de compra y venta de calzado* (Tesis de pregrado). Universidad Estatal de Milagro.
- Quinde, C., y Ramos, T. (julio de 2018). *RENTABILIDAD*. Obtenido de Eumed.net:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/inventario-rentabilidad.html>
- Quistanchala, J. (2018). *Sistema de control de inventarios aplicado a la empresa Importadoradisben ubicado en la ciudad de Quito, dedicado a la importación de partes componentes, herramientas y accesorios para vehículos automotores y motocicletas* (Tesis de pregrado). Universidad Central, Ecuador.
- Salas, H. (2009). *Control de Inventarios*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Sánchez, P. (2015). *Contabilidad de costos. Herramientas para la toma de decisiones* (2da, ed.). Bogotá. Editorial Alfaomega.
- Sinisterra, G. (2006). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Solórzano, M. (2018). *Gestión de pedidos y stock* (1era, ed.). Madrid: IC Editorial.
- Yuni, J., y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación* (2da, ed.). Córdoba.

ANEXOS

Anexo I

Encuesta

Nombre:

Cargo:

1. Calzado Pony cuenta con políticas de control, de procedimientos para la adquisición de insumos, materiales y artículos para la producción y comercialización de los productos; ¿documentado por escrito?
Sí No
2. ¿Calzado Pony utiliza formatos internos (pre numerados) para el requerimiento de materiales como:
Materia prima Compra de calzado
3. ¿Las ordenes de compras son autorizadas por:
Jefe de producción Jefe de área Jefe de compras
4. ¿Calzado Pony cuenta con disponibilidad de saldos reales del inventario de producto terminados para la venta?
Siempre Algunas veces Nunca
5. ¿Calzado Pony recopila cotizaciones de diferentes proveedores antes de realizar las compras?
Siempre Algunas veces Nunca
6. ¿Calzado Pony cuenta con proveedores fijos que les suministre los insumos, materia prima, de manera puntual y en las condiciones que lo solicita?
Siempre Casi siempre Nunca
7. ¿Verifican el material que compran si lo están entregando completo como es el peso, cantidad, calidad y estado de la materia prima?
Siempre Algunas veces Rara vez
8. ¿Existe una adecuada segregación de funciones entre la persona que: ¿solicita, autoriza, y paga las respectivas compras que realizan dentro de la empresa?
Siempre Alguna vez Nunca
9. ¿El sistema que manejan permite una adecuada interacción de los módulos de inventarios y compras facilitando que al momento de la venta se descargue el ítem vendido y de esa manera se verificaría el stock real que existe en las bodegas?
Sí No

10. ¿Se determina el stock mínimo y el stock de seguridad de cada uno de los inventarios en sus respectivas bodegas de manera adecuada, clasificando, materia prima y producto terminado?

Siempre Algunas veces Nunca

11. ¿El inventario físico de productos terminados se realiza:

Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual

12. ¿El registro de ingresos y salida de mercadería se realiza de forma manual o a través de un software?

Manual Excel Software

Anexo II

Entrevista

Nombre:

Cargo:

1. ¿La empresa cuenta con políticas, procedimientos referentes al manejo del inventario, si existe es socializado con todo el personal que labora dentro de la empresa, sobre cómo se realiza el control de inventarios físicos?
2. ¿La empresa maneja documentos interno pre numerados para el proceso y control correspondiente de los inventarios?
3. ¿Existe una decodificación, o se utiliza ABC de mayor a valor menor valor?
4. ¿Se capacita al personal como se maneja el control, sistemático, computarizado de los inventarios?
5. ¿Cómo política ¿la empresa controla los inventarios de materia prima, y producto terminado cada mes?
6. ¿Calzado Pony realiza capacitación contante a sus empleados para mejorar su desempeño en el manejo de los inventarios?